

196



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA

PROPUESTA TEÓRICO - METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS INVESTIGADORES EN UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
GRISELDA RUIZ SALINAS

DIRECTOR DE TESIS: Lic. Edy Ávila Ramos.
ASESORES: Lic. José Esteban Vaquero Cazares.
Lic. Angel Enrique Rojas Servin.



IZTACALA

Tlanepantla, Estado de México

2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



AGRADECIMIENTOS



A MIS PADRES

Que con amor, esfuerzo, constancia, estimulación y libertad, no solamente a lo largo de mi carrera, sino en cualquier situación y en la mayoría del tiempo transcurrido en mi vida, me proporcionaron todos los recursos y me apoyaron respetando mis decisiones, acciones, y pensamientos. Les agradezco con mucho cariño.

A MIS HERMANOS

HUGO, PEPE Y ALEX

De los hombres que me satisface decir que no tienen las ideas, pensamientos, y acciones similares a los míos, sino que afortunadamente siguen o llevarán su propio estilo, comportamiento, pensamientos, ideas, etc.; con sus respectivos y propios planes a futuro, que desean.

RICKY

Te agradezco con amor porque:

Siempre estás presente en los momentos que yo hago difíciles en mi vida, y porque siempre haces posible conocer mis cualidades y habilidades durante estos excelentes cuatro años.

Gracias por el tiempo, la comprensión, apoyo, paciencia y entusiasmo con el que siempre te has dirigido hacia lo que realizado.

EDY

Te agradezco la asesoría constante y tan significativa para la realización de este trabajo, asimismo el apoyo, paciencia y los conocimientos proporcionados en la trayectoria de mi carrera y de la elaboración de la tesis, siendo excelente y retroalimentadora.

Gracias por las aportaciones importantes a mi trabajo, que siempre transmiten entusiasmo, alegría y soluciones. Así como, tus palabras que retroalimentan mi forma de actuar, animar y elegir lo que deseo.

ENRIQUE Y VAQUERO

Me satisface mencionar que sus conocimientos y experiencias proporcionados en el transcurso del estudio de esta carrera, han hecho posible desarrollarme con mayor seguridad fuera del ámbito escolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

Por las facilidades proporcionadas durante mi estancia, los recursos materiales y de equipo que son realmente de gran utilidad para realizar un trabajo como el presente; así como a las autoridades que se encargaron de permitir el acceso a la información de la Dirección a cargo de la Investigación; y a la Dirección Ejecutiva de Capacitación que me permitió colaborar con los integrantes de la misma en sus respectivas actividades y por los facilitadores para la elaboración de la presente investigación; así como por permitirme interactuar con personas agradables.

M. en A. Gloria Vázquez Salas

Que igualmente siempre me proporciono sus conocimientos tanto teóricos, metodológicos de las ciencias del comportamiento (psicología), así como también, sus experiencias siempre acertadas y significativas en el área laboral, que retroalimentan escritos como el presente.

A MIS AMIGAS

Guille, Gina, Pau, Ana, Adri, porque aprendí bastante de ellas en conocimientos y experiencias y por los múltiples momentos de optimismo y alegría que pasamos juntas.

Yane, especialmente por todos los momentos de alegría que espero continúen por más tiempo...., así como los días divertidos que hemos pasado juntas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.	8
1.1 Psicología Industrial	8
1.1.1 Antecedentes Históricos	9
1.1.2 Funciones del Psicólogo Industrial	11
1.1.3 Problemas Importantes de la Psicología Industrial	13
1.1.4 Estructura Organizacional	14
1.2 Psicología Organizacional	16
1.2.1 Evolución Contemporánea de la Psicología de la Organización	17
1.2.2 La Función del Psicólogo Organizacional	21
1.2.3 Estructura Organizacional	24
CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	28
2.1 Antecedentes Históricos	30
2.2 Características de Recursos Humanos	34
2.2.1 Contribuciones de Otras Disciplinas	36
2.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	37
2.3.1 Planeación de Recursos Humanos	38
2.3.2 Reclutamiento	39
2.3.3 Selección y Contratación	41
2.3.4 Inducción	43
2.3.5 Administración de Salarios	44
2.3.6 Capacitación y Desarrollo	47
2.3.7 Evaluación del Desempeño	49
CAPITULO 3. LA MOTIVACIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES	55
3.1 Definición y Complejidades de la Motivación	55
3.2 Breve Historia de la Motivación Laboral	60
3.3 Teorías de la Motivación Humana	64
3.3.1 Teoría de Maslow	65
3.3.2 Las Necesidades Sociales de McClelland	67
3.3.3 Esquema bi-factorial de Herzberg	68

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.3.4 Teoría de la Expectativa de Vroom	71
3.3.5 Tres Dimensiones del Fenómeno Motivacional	74
3.4 Los Incentivos en la Motivación del Personal	78
3.5 Clima y Cultura Organizacional	81
3.5.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert	85
3.5.2 Cultura Organizacional	87
3.6 Medición de la Motivación Humana	94
3.6.1 Test	95
3.6.2 Cuestionario (<i>survey</i>)	96
3.6.3 Entrevista	98
3.6.4 Escala Likert	99

CAPITULO 4. LOS INVESTIGADORES EN UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

4.1 La Institución Descentralizada	104
4.2 Historia de la Institución (IMP)	106
4.3 La Estructura Organizacional 2000.	112
4.3.1 Objetivos, Misión, Visión y Valores Institucionales	112
4.3.2 Cuatro Plataformas de Operación en el Instituto	115
4.3.2.1 Investigación y Desarrollo Tecnológico	116
4.3.2.2 Atención a Clientes	117
4.3.2.3 Negocios Integrados en Soluciones	119
4.3.2.4 Competencias Institucionales	120
4.4 Estructura Orgánica y Organigrama Institucional	124
4.5 La Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)	132

CAPITULO 5. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS INVESTIGADORES.

5.1 Hipótesis	141
5.2 Variables de Estudio	142
5.3 Tipo de Investigación	145
5.4 Unidad de Análisis	145
5.5 Escenario	145
5.6 Materiales y/o aparatos	146

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



5.7 Instrumento de Medición	146
5.8 Procedimiento	146
RESULTADOS	148
Análisis de Resultados del Diagnóstico Motivacional de los Investigadores	157
Propuesta de un Programa Teórico – Metodológico para Mantener el Nivel Motivacional de los Investigadores	160
Propuesta de un Programa Teórico – Metodológico para el Desarrollo del Nivel Motivacional de los Investigadores	163
DISCUSIÓN	169
REFERENCIAS	175
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario - Diagnóstico Motivacional de los Investigadores	
Anexo 2. Tabla 1. Niveles de Motivación Laboral (Intrínsecos)	
Anexo 3. Tabla 2.. Niveles de motivación Laboral (Extrínsecos)	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CONTENIDO DE FIGURAS****CAPITULO 1. LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL**

Figura 1. Organigrama de la Estructura Formal

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Figura 2. Proceso Administrativo

Figura 3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

CAPITULO 3. LA MOTIVACIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Figura 4. Modelo Motivacional (Dunnette y Kirchner, 1976)

Figura 5. Modelo de Motivación (Davis y Newstrom, 1999)

Figura 6. Pirámide de la Teoría de Maslow (jerarquía de necesidades)

Figura 7. Teoría de las Necesidades Sociales de McClelland

Figura 8. Teoría del Esquema bi-factorial de Herzberg

Figura 9. Funcionamiento del Modelo de Expectativa de Vroom

Figura 10. Tres Dimensiones del Fenómeno Motivacional (Toro, 1982)

Figura 11. Niveles de la Cultura Organizacional

Figura 12. Métodos para Mantener la Cultura Organizacional

CAPITULO 4. LOS INVESTIGADORES EN UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

Figura 13. Cuatro Plataformas de la Estructura Organizacional (IMP)

Figura 14. Estrategia de la Tercera Generación

Figura 15. Cuatro Delegaciones Regionales en el Instituto Mexicano del Petróleo

Figura 16. Estructura de Cuatro Direcciones Ejecutivas

Figura 17. Competencias Institucionales

Figura 18. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Planeación y Desarrollo Institucional

Figura 19. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Comercialización

Figura 20. Organigrama de la Dirección Ejecutiva Técnica

Figura 21. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas

Figura 22. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Investigación

Figura 23. Plataforma de Competencias

CAPITULO 5. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS INVESTIGADORES.

Gráfica 1. Actitud General de los Investigadores hacia los Factores Motivacionales.

Gráfica 2. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Fisiológico.

Gráfica 3. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Autoestima.

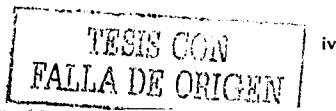
Gráfica 4. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Autorrealización.

Gráfica 5. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Logro.

Gráfica 6. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Competencias.

Gráfica 7. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Social

Gráfica 8. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Seguridad Laboral.





-
- Gráfica 9. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Reconocimiento.
Gráfica 10. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Poder.
Gráfica 11. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Contexto Organizacional.
Gráfica 12. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Clima Organizacional.
Gráfica 13. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Complemento.

TESIS CCM
FALLA DE ORIGEN



RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue realizar una propuesta teórica – metodológica para el desarrollo del nivel motivacional de los investigadores que pertenecen a una Institución Descentralizada, a través de la detección de necesidades motivacionales. Para este fin se aplicó un cuestionario tipo Escala Lickert de 86 reactivos, que consideraron los niveles motivacionales Fisiológico, Psicológico (Autoestima, Autorrealización, Logro y Competencias), Social, Seguridad Laboral, Reconocimiento, Poder Contexto y Clima Organizacional. La muestra estuvo constituida por 51 investigadores, hombres y mujeres, con edades de entre 28 y 66 años, a nivel licenciatura, maestría o doctorado. Para el análisis de resultados se utilizaron medidas de tendencia central (Moda) y coeficientes de correlación *C de Contingencia*, *r de Pearson* y el coeficiente *S de Spearman*; asimismo, se obtuvieron los porcentajes de respuesta por tipo de actitud respecto a los niveles motivacionales ya referidos. En general, los resultados obtenidos revelan que existe una actitud positiva hacia los factores motivacionales detectados; en específico se encontró que la relación entre las variables de tipo de actitud general hacia la motivación y las variables referentes a Autoestima, Autorrealización, Logro y Competencias fueron significativas, es decir, presentan una actitud positiva hacia los mismos; además se encontró en los niveles restantes una actitud indiferente de los participantes. Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se concluyó que la investigación permitió detectar el nivel motivacional de los investigadores de esta Institución, y la prioridad de éstos por ciertos factores motivacionales característicos de empleados con nivel profesional, (Chruden y Sherman, 1991 y Fingermann, 1992) y de las actividades de investigación realizadas en su ámbito, lo que permitió la estructuración de una propuesta teórico-metodológica para desarrollar y mantener el nivel motivacional de los investigadores de esta Institución.

Descriptorios : niveles de motivación, detección, actitud, propuesta teórico-metodológica, Institución Descentralizada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INTRODUCCIÓN

El mercado internacional se globaliza en aumento constante y claro en diversas entidades del mundo, entre estos se encuentra México, donde dicha globalización trae consigo diversos cambios en la comercialización con los clientes, en la competencia con otros mercados, etc., con estos acontecimientos que hoy en día se enfrenta la industria, empresa u organización; ha afectado la evolución de las organizaciones y de la práctica administrativa. Nuevos conocimientos se han derivado de la conceptualización y de la investigación empírica en varias disciplinadas relacionadas como: la ciencia administrativa, que hace hincapié en la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica, provenientes de las áreas de matemáticas, estadística, ingeniería y economía, y por otra parte, las ciencias del comportamiento, que hacen hincapié en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la administración, donde se encuentran trabajos realizados por la sociología, la antropología y la psicología o científicos de la conducta.

Los intereses de los científicos de la conducta por el estudio de las organizaciones y su administración se han integrado en el campo del comportamiento organizacional; sin embargo, la psicología como una ciencia del comportamiento ha proporcionado nuevas nociones sobre el comportamiento humano dentro del conjunto total de actividades humanas. En sus inicios la psicología, entre la época de la Primera y Segunda Guerra Mundial, los psicólogos únicamente se dedicaban a reclutar y seleccionar militares que servían en la lucha de poder entre los países en confrontación. Sin embargo, sus inicios marcan la situación actual en la que se encuentra inmerso el psicólogo, el cual incide en el área laboral, en donde tiene diversas funciones a su cargo.

La psicología ha evolucionado, como por ejemplo en los 60's algunos teóricos con propósitos específicos por explicar el comportamiento de los empleados de las organizaciones, da origen a lo que actualmente se denomina psicología organizacional que en comparación con la psicología industrial, la primera tiene primordial interés en diseñar la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman en las mismas, abarcando también aspectos y procesos interpersonales, los principios y prácticas de la administración, así como las reacciones del cliente sobre los productos de la empresa, asimismo un sin fin de actitudes de los empleados hacia la organización y viceversa: aspectos que de alguna manera constantemente la globalización está implementando en el mercado actual. No obstante, la psicología industrial, como más adelante se señala, refiere que tiene como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



función primordial la productividad, y es un subsistema del amplio campo de la psicología organizacional, ya que está última aplica sus principios en las industrias, así mismo cubre los problemas de recursos humanos, en todas las organizaciones formales, ya sean de servicios, comerciales, de producción, etc. de esta manera, se ha diversificado cada una sus funciones dentro de las organizaciones.

El cambio ocasionado en las organizaciones, puede operar en mercados amplios, y con mayores niveles de competitividad. La psicología del trabajo y organizacional, sensible ante esta nueva situación, ha incorporado a sus nuevos tópicos y funciones el sistema de valores, repercusiones psicosociales del desempleo, la edad ante el nuevo mercado laboral, igualdad de oportunidades e integración de grupos marginales, salud y bienestar, estrés, calidad de vida laboral, implantación de nuevas tecnologías, nuevos riesgos ante los grandes sistemas automatizados, sistemas de participación, intervención de terceros y relaciones laborales, relaciones organización - entorno, innovación y creatividad organizacional, aprendizaje, autorregulación y autorreproducción organizacional; asimismo, como ya se había mencionado considera en general, la implementación y práctica del proceso general de la administración.

Dicho proceso comprende la planeación, organización, desarrollo, dirección, y control; proceso en el que las organizaciones se empeñan en obtener y consecuentemente producir más y con mejor calidad en el mundo competitivo y globalizado; las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, que lleva a cabo el administrador de recursos humanos, se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro del campo de la Administración de Recursos Humanos, existen complejos procesos que intervienen, tales como los siguientes: Capacitación, Ambiente de Trabajo, Clima Organizacional, Relaciones Humanas, Liderazgo, Reclutamiento, Selección y Motivación Laboral, entre otros.

En el contexto organizacional, el personal gerencial en todos los niveles se encuentra continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para ejecutar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que cumplan los objetivos deseados de la organización y por ende de los trabajadores.

La motivación humana en las organizaciones es un fenómeno complejo, y todavía existe mucho de él que es desconocido. Sin embargo, el poder aplicar lo que se conoce sobre ello a las situaciones de empleo es esencial para una administración efectiva. Los empleados de hoy viven en



un periodo en el cual regularmente cubren sus necesidades de alimento y otras que son básicas, con el resultado de que el establecimiento de unas condiciones de motivación efectivas en el ambiente de trabajo y la reducción de insatisfacción y otras situaciones que originan conflictos requieren un elevado grado de habilidad y comprensión de parte de los gerentes y supervisores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, sus propias características personales y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente.

La gerencia debe reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo. Debido a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño laboral, la motivación del empleado merece tanto interés y preocupación de parte de la gerencia, para que tengan un mejor desempeño y por ende mayor productividad en la organización.

Es así como el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), que concede importancia a los recursos humanos, además de que el instituto es reconocido como Centro Público de Investigación, transformándose continuamente en una institución moderna y competitiva, donde se propone fortalecer y consolidar la investigación y desarrollo tecnológico con programas y proyectos de investigación de punta.

El Instituto Mexicano del Petróleo como Centro Público de Investigación y descentralizado, como brazo tecnológico de la industria petrolera nacional, se encuentra en un proceso de cambio estructural y de mando, aspecto por el cual se proporciona importancia a la investigación y desarrollo tecnológico, con el propósito de innovar en mejores propuestas, para el beneficio de la misma Institución, como para continuar con la labor que se proporciona a PEMEX.

Esta Institución tiene como principal objetivo, impulsar la investigación científica básica y aplicada, mantener una sana capacidad de autofinanciamiento; orientar sus esfuerzos hacia soluciones con servicios integrados a plena satisfacción tanto de Petróleos Mexicanos, su cliente principal, como de los demás; y fortalecer sus competencias institucionales. Sin embargo, para fortalecer lo anterior, es importante considerar que el personal continuamente tiene la necesidad de imponerse y satisfacer ciertas metas personales y organizacionales. Muchas de esas metas, están relacionadas con las condiciones de trabajo, las personas con las que se está laborando, el



contenido y forma de trabajo, entre otros múltiples factores que influyen considerablemente en la efectividad, empeño, dedicación y productividad.

La figura del investigador en este centro de investigación petrolera, funge y forma parte del recurso humano de una de las plataformas institucionales con mayor importancia, por tal motivo es el factor que en la situación actual del IMP realiza actividades que proporcionan prestigio, y reconocimiento a nivel nacional e internacional. Por tal motivo es necesario examinar los factores que motivan o pueden motivar a los mismos a realizar estas trascendentales labores en el Instituto.

De esta manera, se consideró relevante conocer el nivel motivacional actual de los empleados que forman parte de la transformación de la Institución, los cuales dedican la mayor parte de su tiempo a la investigación; para posteriormente implementar un programa que le sea útil a la Dirección a cargo de estas funciones, así como a la propia institución.

Por tanto, el planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la motivación y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa; y que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que los factores motivacionales pueden ser detectados y desarrollados para lograr satisfacción del investigador en la institución y lógicamente mejorar los climas de trabajo. Además de que con este estudio es posible servir a las necesidades organizacionales y de sus empleados, por tal motivo, la organización, tiene como uno de sus propósitos buscar que su empleado sea recompensado en el trabajo que ejecutan, tanto desde un punto de vista psicológico como económico.

De esta forma las organizaciones pueden contribuir a la reducción de conductas ineficientes, e improductivas para la misma, conductas que las personas muestran en su desempeño laboral, causadas en ocasiones por el ambiente. Por tanto, las organizaciones se encuentran ante la necesidad de un cambio y de los individuos que la conforman; por tal motivo se requiere explorar la situación laboral actual en la que se está trabajando, para lograr cambios dentro de la organización, considerando que ésta se deriva fundamentalmente de la habilidad de operación del individuo en la organización. Sin embargo, dicha habilidad, se encuentra acompañada de la motivación derivada inevitablemente de las necesidades psicológicas, sociales entre otras. Es de



hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiará el personal de investigación, así como la propia Institución.

Por lo tanto, el *objetivo* de la presente investigación fue realizar una propuesta de un programa teórico-metodológico para desarrollar el nivel motivacional de los investigadores que pertenecen a una institución descentralizada, a través de estrategias teórico – metodológicas.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el nivel motivacional de los investigadores de una institución descentralizada.
2. Detectar los factores (incentivos) motivacionales que influyen relevantemente en el desempeño laboral de los investigadores.
3. Examinar la actitud de los investigadores respecto a los diferentes niveles motivacionales.
4. Identificar la actitud favorable de los factores de Autoestima, Autorrealización y Logro como factores motivacionales primordiales en profesionales (investigadores).
5. Proponer un programa teórico y metodológico para el desarrollo de necesidades intrínsecas y extrínsecas de prioridad, para elevar el nivel motivacional de los investigadores de una institución descentralizada.
6. Proponer estrategias teóricas y metodológicas para mantener y/o elevar el nivel motivacional de los investigadores de una institución descentralizada que tienen una actitud positiva.

A partir de la importancia que denota la presente investigación, para la explicación de la misma se considero tomar como parte del primer capítulo aspectos referentes a la psicología industrial y organizacional, con el propósito de enmarcar la diferencia entre las mismas, así como su evolución histórica, que de alguna manera demuestra el quehacer del psicólogo en la actualidad.

En el segundo capítulo, denominado “Administración de Recursos Humanos”, se menciona como las organizaciones dirigen, controlan y desarrollan a su personal para la obtención de un eficiente desempeño laboral, que resulte productivo para los mismos empleados; así como para las organizaciones. El tercer capítulo llamado “La Motivación Humana en las Organizaciones”, el cual se presenta con el propósito de conocer algunas de las teorías existentes y que son llevadas a la práctica en las organizaciones, asimismo, este capítulo puede ser un indicativo para hacer notar a la alta dirección, la importancia de motivar a los empleados de la organización en la que se trabaja.

El capítulo referente al contexto de trabajo, llamado “Los Investigadores en una Institución Descentralizada” (capítulo 4), permite conocer los antecedentes históricos de la Institución, así



como las funciones y objetivos que tienen en la investigación, aspecto de relevancia para la institución y para su cliente principal PEMEX. Igualmente el capítulo 5 hace referencia a la metodología implementada para llevar a cabo el diagnóstico del nivel motivacional de los investigadores, para posteriormente proponer un programa que indique la teoría, objetivos y metodología recomendada para desarrollar y/o mantener el nivel motivacional de los mismos. Finalmente, en el mismo capítulo del presente trabajo, se muestran los resultados respecto al nivel motivacional de los investigadores y la propuesta alternativa para el desarrollo del mismo, así como sus respectivas conclusiones.



CAPITULO 1.

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

Este capítulo de la psicología industrial y organizacional tiene varias características que lo distinguen, la primera parte se enfoca por completo al área de la psicología industrial, teniendo como aspectos básicos: antecedentes teóricos, las funciones que el psicólogo contempla en esta ardua labor, así mismo los problemas a los que puede enfrentarse en la realización y trayecto de cada una de las actividades establecidas y por último, cómo esta especialidad tiene una estructura organizacional propia. La segunda parte está dirigida al área de la psicología organizacional, explicando el desarrollo y evolución en el campo, de igual manera que en el apartado anterior, se distingue la importancia de describir las funciones del psicólogo para el estudio de la organización y finalmente la forma en que esta estructurada la misma. Por tanto, el objeto es explicar y adquirir los conocimientos a partir de los aspectos a revisar.

1.1 Psicología Industrial.

De manera general la psicología contemporánea, es definida por Whittaker y Whittaker, (1989), como el estudio científico de la conducta, considerando el término "conducta", como los actos de un organismo que pueden ser observados objetivamente, registrados y estudiados, aclarando que también en el estudio e investigaciones de la psicología existen inferencias acerca de factores situados más allá de la mera conducta, esto es, a través de las diversas corrientes de estudio de la psicología, se retoman explicaciones como de las cogniciones, las acciones, la subjetividad del ser humano, el ambiente en el que se manifiesta el individuo, las causas del comportamiento, la socialización, etc. aspectos que no referidos con profundidad en la presente investigación.

Con el desarrollo de la psicología, se ha producido una especialización cada vez mayor en estudio e investigación; es decir, los psicólogos se especializan en una variedad de áreas de la misma, como psicología educativa, social, clínica, ambiental, experimental, del desarrollo e industrial. Es entonces como, al hablar del campo de la psicología, sabemos que ésta es compleja, porque incluye bastantes especialidades y además muchos intereses que, en algunos aspectos, son similares, y en otros totalmente distintos. Una de sus ramas más jóvenes de aplicación es la psicología industrial; de lo cual Blum y Naylor (1985), refieren que es una especialidad que se basa



en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, y que por tanto es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Es como, Schultz, (1985), define que “la psicología industrial es la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la psicología general a las personas en el trabajo...”. De lo anterior, se deduce que la psicología industrial consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo.

No obstante, la psicología industrial es una disciplina que ejerce influjo sobre la calidad de la vida moderna que surge a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego de las constantes crisis y exigencias que estimularon su desarrollo e influjo crecientes. Por tanto, se considera de relevante conocer cuestiones referentes a la historia de esta área específica de la psicología.

1.1.1 Antecedentes Históricos.

Para empezar a comprender el área compleja de la psicología industrial, es necesario tener conocimientos sobre la historia y desarrollo del campo específico de este trabajo. Siendo que la psicología industrial es un campo nuevo de investigación científica, es demasiado difícil fijar una fecha precisa en la que se fundó la misma; sin embargo, autores como Gilmer, (1976); Blum y Naylor (1985), consideran que es probable que este campo de la psicología se inició el 20 de diciembre de 1901; ya que en ese día se pronunció un discurso por el Dr. Scott, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

Aunque no se le ha atribuido a Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial, se le concedió, más tarde, ese honor a Hugo Munsterberg, ya que en 1913 publica un texto denominado *Psychology and Industrial Efficiency* Munsterberg, (1913, en Blum y Naylor, 1985); su libro sirve de alguna manera para el desarrollo de la psicología industrial, incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Algunos de los acontecimientos que tuvieron gran influencia en el desarrollo de la psicología industrial proceden de la naturaleza de los problemas prácticos que se les presentaron a los psicólogos durante la primera y segunda guerra mundial.



Durante la primera guerra mundial, las actividades en las que participaron los psicólogos fueron: La administración de pruebas colectivas para reclutas del ejército, en los esfuerzos bélicos y desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

Al abordar el surgimiento y desarrollo de la psicología industrial, autores como Drenth, Thierry, Willems y de Wolf (1984, en Munduante 1997): realizan una distinción entre la evolución en Estados Unidos y en Europa. Específicamente, entre los aspectos a destacar en este periodo inicial en el caso de Estados Unidos son: 1) Los programas de selección durante la Primera Guerra Mundial, en el que se desarrollaron y aplicaron los tests Army Alpha, y Army Beta a varios millones de soldados; 2) Los estudios Hawthorne, que comenzaron en 1927, llevados a cabo por Mayo; 3) EL Army Aviation Psychology Program, relacionado con la selección de pilotos de aviación, en el que contribuyeron hacia 1947, psicólogos como Flanagan, Guilford y Thorndike y 4) Los estudios psicosociales aportados por Stouffer (1949, op.cit.) en la obra "*El soldado americano*". Estas relevantes aportaciones supusieron un fuerte impulso al desarrollo de la psicología industrial en la década de los años treinta y cuarenta. Su consolidación se fue plasmando en publicaciones como "*Journal of Applied Psychology*", que actualmente continúa editándose. Aproximadamente en la misma época, se impartieron cursos de psicología aplicada, referentes a la rama de la industria.

En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia, siendo la primera organización de consultoría psicológica creada en esa época, la cual se orientaba hacia los problemas de personal en la industria (Blum y Naylor, 1985).

En años posteriores a la primera guerra mundial, algunas industrias comienzan a interesarse por los estudios de la psicología industrial, de hecho algunas elaboraron sus propios programas de investigación de personal como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica en Hawthorne de la Western Electric, considerando que con estos estudios se descubrieron un cúmulo de problemas, dando origen a teorías y controversias, como lo fue principalmente en la Western Electric, donde se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927 (Gilmer, 1976). Estos estudios proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial, ya que se empezó a estudiar aspectos como: la motivación, la moral y las relaciones humanas de los empleados.



No obstante, en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial, siendo ésta un factor importante para el crecimiento de esta disciplina. Se fundó la *American Association for Applied Psychology* (APA) en 1937, como una organización oficial de la psicología industrial, con una enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico, demostrando a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer grandes contribuciones importantes y prácticas.

Otro desarrollo notable de la psicología aplicada, fue a partir de la segunda guerra mundial, con la creación de otras divisiones separadas de la APA dedicadas a varios aspectos del campo: la División de psicología militar (División 19), la *Society of Engineering Psychologists* - una división de la APA (División 21) - y la División del comportamiento de los consumidores (División 23).

Es así como, desde la segunda guerra mundial se han creado organizaciones importantes, para representar a varios subgrupos de interés, dentro de la psicología aplicada. Las más notables son la "Human Factor Society" y la "Ergonomics Society"; que son grupos norteamericanos para psicólogos aplicados que se interesan por los problemas de ingeniería humana.

Posteriormente, el avance de la psicología industrial fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios del APA. A su vez ésta organización creó en el año de 1978, la primera división de la asociación, con el título "*Organizational Psychology*". Posteriormente, se han creado nuevas divisiones, hasta contar en la actualidad con once campos diversos como: "Psychological Assessment", "Environmental Psychology", "Health Psychology", etc. (Munduate, 1997). Estos avances llevaron a aumentar los cursos universitarios en el terreno, así como se publicaron mucho más textos y sobre todo el psicólogo industrial se ha esta competencia así como a otras, desempeñando múltiples funciones, las cuales se mencionarán posteriormente. De esta manera, el rápido desarrollo experimentado por la psicología en general y en especial por la psicología industrial en Estados Unidos, se halló impulsado por los psicólogos europeos que llegaron a América huyendo del régimen nazi durante los años treinta.

1.1.2 Funciones del Psicólogo Industrial

En la actualidad, la industria brinda un terreno idóneo para estudiar las apetencias y necesidades de los seres humanos, sin embargo, la función del psicólogo industrial, depende en cada caso concreto de las proporciones de la organización industrial de su actividad específica y de la actitud para con la psicología por parte de la gerencia.



Para establecer las funciones del psicólogo en la industria, es importante mencionar que éstas no se limitan únicamente a la aplicación de los tests. Ahora el psicólogo de la industria, en general, aconseja al departamento de relaciones industriales; colabora con el perfeccionamiento de programas de seguridad en el trabajo; asiste al departamento de relaciones públicas; coordina los distintos programas que se ocupan de la salud psíquica del trabajador; elabora planes de adiestramiento; selecciona personal, etc.; es decir, el psicólogo se mueve sobre un escenario amplio y en constante mutación (Gilmer, 1976).

En la industria, un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos y a su vez obtener una mejor productividad en la industria. También en los problemas complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Es así como, el psicólogo que trabaja en la industria se interesa no sólo por los problemas de cada día, sino también por los programas de gran importancia relativos al aprovechamiento racional de los recursos humanos. De acuerdo a lo anterior, algunos autores como McCollom (1959, en Blum y Taylor 1985), a través de algunos estudios realizados, elaboraron una clasificación de actividades la cual se presenta a continuación: 1) Selección de personal: que consiste en seleccionar y evaluar empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios; 2) Desarrollo de personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados; 3) Ingeniería humana: diseño de equipos y productos; 4) Estudio de la productividad: se refiere a actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo; 5) Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas y 6) Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Por otra parte, una fuente autorizada, en lo que se refiere a las funciones y las actividades que comprende la psicología industrial, es la División 14, en un informe del año 1959, dicha división cita 7 áreas principales, que constituían el campo de la psicología industrial: a) selección y pruebas; b) desarrollo de gerentes; c) consejo personal; d) motivación de los empleados; e) ingeniería



humana; f) investigaciones de mercadotecnia y g) investigaciones de relaciones públicas (Gilmer, 1976).

Por lo anterior, los psicólogos empleados en las organizaciones industriales, probablemente tienen que ocuparse de todos los problemas relativos al factor humano, lo cual hace que el campo que puede ocupar un psicólogo industrial es enriquecedor y amplio. Sin embargo, a partir del surgimiento de algunos problemas de la psicología en la industria y de nuevas necesidades e intereses de los directivos por actividades en el ámbito laboral, surge la psicología organizacional que posteriormente se presentará los propósitos y funciones de esta área de la psicología.

1.1.3 Problemas Importantes de la Psicología Industrial.

Para continuar, con la definición de la psicología organizacional, sus antecedentes, funciones y estructura, es conveniente mencionar algunos problemas importantes a los que tiene que enfrentarse la psicología industrial en su crecimiento y su desarrollo.

Considerando que el psicólogo industrial puede obtener empleo en tres fuentes principales: ya sea como consultor, como empleado de una compañía o en el gobierno, o como profesor e investigador universitario. Referente a esto, uno de los problemas en la industria, es que, con frecuencia se combinan dos o tres papeles, ya sea como profesor o investigador, o en su caso, se le proporciona mucho más importancia a uno, siendo que todas las funciones que puede realizar el psicólogo merecen su tiempo específico e importancia dentro de la industria.

Otro problema importante, es el lenguaje y sus técnicas, esto es, para que la psicología industrial pueda llegar a tener un lugar importante en la empresa; los psicólogos deben aprender a hablar y escribir de una manera claramente comprensible para otros psicólogos, así como para otros que están interesados también en los mismos problemas y que, a veces, tienen un interés todavía mayor en la solución.

Además, también puede esperarse que con los hallazgos de las investigaciones, referentes al desempeño de los individuos en el trabajo, el psicólogo se enfrenta a resistencias por parte de los empleados y patrones, es entonces que debe estar consciente de que los intentos de cambio, por muy bien intencionados que sean, producen amenazas, a partir de las cuales se encontrarán resistencias. Estas resistencias pueden adoptar la forma de hostilidad y agresiones contra el cambio y contra el administrador del cambio proyectado. La resistencia puede proceder no sólo de los empleados, sino también de todos los niveles de la gerencia y el patrón. No obstante, no todo es



desesperado, al considerar lo siguiente, a) explicar claramente las razones para el cambio, b) los afectados deberán tener oportunidades de participar; y c) reconocer que el cambio es una amenaza real, imaginaria, o potencial y establecer incentivos novedosos para reducir o eliminar las amenazas (Blum y Naylor, 1985). Además de que se crea una cultura de aceptación a los cambios que pueden ser presentados en este campo.

En general, éstos son algunos de los problemas que se presentan en la industria a pesar de poseer, en algunas ocasiones, una buena estructura organizacional con la que cuente la misma. No obstante, cuando el psicólogo esta en la práctica, no solamente puede enfrentarse a estos problemas, sino que también con el paso del tiempo y el número de actividades del psicólogo, surgen otros que no son considerados en la literatura, pero que sin embargo, son experimentados, como en el caso de llegar a una industria con una estructura organizacional que no puede ser adaptada a la misma. Para rescatar estos aspectos, hay que comprender en primer lugar conocimientos generales referentes a la estructura organizacional de la disciplina tratada.

1.1.4 La Estructura Organizacional

Puede decirse que una industria moderna está estructurada de acuerdo con el principio de un cuerpo orgánico representado gráficamente por la tabla de caudales con sus líneas de mando, de autoridad y de responsabilidad. Pero también puede ser descrita de acuerdo con el clima psicológico en que trabaja el personal.

Gilmer, (1976), refiere que la estructura administrativa de una industria es diseñada con el propósito de conferir la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman. La organización de las industrias varía no sólo en razón de las dimensiones sino también del carácter del personal que integra una empresa. Sin embargo, la mayoría de las industrias se puede clasificar de acuerdo con cinco esquemas básicos de organización.

Organización lineal, se trata de una estructura muy simple. La responsabilidad y el control son ejercidos directamente por el director general; de éste pasan sucesivamente al jefe de taller, a los encargados y a los operarios.

Organización lineal con asesoría especializada, a medida que las empresas cobran mayores dimensiones y se hacen más complejas, los directivos superiores no pueden asumir personalmente la responsabilidad sobre las funciones tan dispares como investigación, ingeniería,



experimentación, planificación, distribución, relaciones públicas y otras actividades que requieren una preparación y conocimientos prácticos especiales.

Función organizacional, en esta estructura se concede una mayor atención a los conocimientos especializados, sobre todo a los niveles de supervisor y encargado de taller. En este sistema han desaparecido las líneas que delimitaban perfectamente las funciones de autoridad y responsabilidad dentro de la organización lineal, pero en cambio, se ha ganado al conseguir una labor supervisora más especializada.

Organización lineal con asesoría funcional, este tipo de organización concede mayor autoridad y responsabilidad al cuerpo de asesores especializados en las consultas con los representantes de la jerarquía lineal relativas a las funciones específicas como inspección, compras y expedición.

Organización lineal con asesoría funcional y juntas consultivas, algunas empresas disponen de una red de juntas o comités que colaboran con la jerarquía lineal y especializada. En determinadas compañías estas juntas o comités son permanentes y se reúnen con regularidad; en otras están organizados para atender exclusivamente a casos concretos o situaciones temporales.

De igual manera, para bien o para mal, las modernas corporaciones se han convertido no sólo en el sistema más eficaz para organizar la producción y distribución en gran escala, sino que asimismo cada una de ellas se ha convertido de hecho en una comunidad dentro de la comunidad, con una estructura social propia y genuina.

Por su parte, Castro, Posada, Uribe y Velázquez (1991) refieren que en todo contexto organizacional existe además de sus objetivos y los recursos humanos, una estructura, la cual definen como estructura jerárquica, y está compuesta por diversos niveles los cuales dan forma a la organización: El nivel superior o estratégico, que está compuesto por presidentes, gerentes y directores de departamento, este nivel es el encargado de diseñar las estrategias para el funcionamiento de la organización. El nivel medio o táctico, comprendido por los jefes de departamento, es considerado como un canal de información receptor - emisor de ideas y de decisiones estratégicas, las cuales fluyen en sentido tanto ascendente como descendente. El nivel inferior, se considera compuesto por los supervisores, la base de éste es la habilidad técnica, puesto que es indispensable para una operación eficiente y la mayoría de sus habilidades están controladas por la preparación en esta área; sin embargo este nivel le otorga un grado alto de importancia a la habilidad humanística, ya que los contactos directos entre superior - subordinado se presentan con



mayor frecuencia que en los otros niveles. Y finalmente, el nivel operativo, al que pertenecen aquellos individuos que no ejercen la función de mando, de esta forma en este nivel se ubica el personal encargado de llevar a término los planes establecidos por los diferentes niveles de la empresa.

Se puede notar, que la estructura de la psicología industrial define principalmente las propiedades físicas de una organización y en algunas ocasiones toma en cuenta los componentes humanos del sistema; aspecto que de alguna manera la psicología organizacional toma como aspecto de estudio esencial y primordial.

1.2 Psicología Organizacional.

En la actualidad, difícilmente se hallará una fase de la vida del hombre o de la mujer dentro de la sociedad moderna, que no esté relacionada de algún modo con el estudio del comportamiento. La psicología y sobre todo las organizaciones, están interesadas en los aspectos humanos del trabajo con todas sus múltiples facetas. No obstante, para comprender el estudio de esta área de la psicología hay que reconocer el concepto de organización, del cual refieren autores como Hellriegel y Slocum, (1998), es un "grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos". La organización es entonces un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Esta otra área de la psicología, actualmente considera y tiene como prioridad que la empresa este conformada por grupos de personas que tienen tanto necesidades individuales, grupales e intereses por desempeñar el área de trabajo con eficiencia y así mismo obtener un beneficio empresarial.

Ahora bien, la psicología organizacional se ocupa no sólo del hombre que trabaja en la cadena de producción, sino también del viajante de comercio; se interesa por el profesor del instituto en su tarea formativa y por el agente de seguros, por el albañil, o por el encargado o jefe de personal y por el hombre que dirige las actividades de una importante empresa.

La psicología organizacional cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias; incluye la psicología industrial en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal, y últimamente se ha hecho cargo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas. Definiremos a la psicología de la organización como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la misma. Es, en otras palabras, "una síntesis de la psicología diferencial industrial clásica y de las más recientes aportaciones de la psicología socioorganizacional, en la que las variables individuales concurren



con variables ambientales para formar un esquema integral" (Gilmer, 1976). Es entonces, que puede definirse como la aplicación de los métodos, los hechos, los principios de la ciencia, o de la conducta humana de los trabajadores. Sin embargo, como ya se ha referido anteriormente, la evolución histórica de los acontecimientos, de la psicología organizacional, permitirá de igual manera conocer y comprender más acerca de lo que sucede en la actualidad.

1.2.1 Evolución Contemporánea de la Psicología Organizacional.

De manera general, al describir el proceso histórico del cambio registrado en la organización respecto a la psicología fue a partir de la Segunda Guerra Mundial, ya que la psicología industrial, la psicología clínica y la psicología social unieron sus fuerzas para acudir en ayuda del instructor, del jefe de instructores y del responsable de todo el curso de adiestramiento. Munduate en 1997, refiere que el desarrollo de la psicología de la organización en Europa, desde finales de los años setenta, aproximadamente, hasta la actualidad, ha sido sustancial y fértil, tanto en la creación de asociaciones para potenciar la implantación y orientar el desarrollo de la misma, como en el surgimiento de nuevas revistas, series anuales, manuales y congresos, caracterizados por tratar de aglutinar el desarrollo de la disciplina e impulsar la cooperación europea. Esta tendencia se halla incluida dentro de un movimiento general en las ciencias sociales por estas décadas, por desarrollar una *orientación genuinamente europea, en la investigación y el intercambio académico*. Para analizar esta situación actual con relación a la psicología de la organización, habrá que centralizarse brevemente en la contextualización del resurgir de la misma en Europa y los desarrollos teóricos y metodológicos más relevantes que la han caracterizado.

En la literatura revisada (op. cit.), reportan que el desarrollo de la psicología organizacional se suscita en Europa. En los años treinta y cuarenta, supusieron un período de declive en la psicología europea, mientras constituyó un período de esplendor en la psicología americana, que se convirtió en la fuerza dominante en la psicología, en general, y en la psicología de la organización, en particular, reflejándose en las numerosas publicaciones originadas por dicha hiperactividad. No obstante, en los últimos años ha resurgido la psicología europea, y con ello la psicología del trabajo y de las organizaciones, reflejándose en una serie de proyectos iniciados en los años setenta. Este período significa el inicio de una rápida y creciente comunicación y colaboración entre los académicos y profesionales del campo en Europa.

Se habla también que, a pesar de existir gran diversidad, esto es, que se observa que de acuerdo al entorno cultural y político determina en gran medida las cuestiones de investigación y la práctica



profesional, potenciando la diversidad en cuanto a los desarrollos y orientaciones de la disciplina. No obstante, a pesar de la diversidad, los acontecimientos de orden social, político y económico que se han desarrollado en los últimos años en Europa, y que han marcado el inicio de una nueva dinámica en estos campos y que han conllevado cambios sustanciales en la concepción y la gestión de las organizaciones, los recursos humanos disponibles, el significado del trabajo para los mismos, etc. Estos cambios han suscitado, a su vez, el surgimiento de la conciencia de una colectividad diferenciada, en sus problemas de investigación, sus ámbitos de intervención y sus intereses teóricos, con relación a la comunidad americana.

Entre esos cambios aparece la red europea de psicólogos del trabajo y de las organizaciones ("*European Network of Organizational and Work Psychologists*" - ENOP) surge en 1982, celebrándose la primera reunión en el Reino Unido, con la participación de 25 profesores de psicología del trabajo y de las organizaciones de universidades del este y oeste de Europa; esta organización ha presentado un modelo de currículum de referencia, en el que se distinguen tres grandes ámbitos de formación: *psicología de la organización, psicología de trabajo y psicología del personal* (ibidem).

En 1991 se funda la asociación europea de psicología del trabajo y de las organizaciones ("*European Association of Work and Organizational Psychology*" - EAWOP), y se crea con el objetivo de fomentar el desarrollo y la aplicación de la psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa, y promover la colaboración entre los científicos y profesionales ocupados en este campo en toda Europa. Dos actividades fundamentales destacan entre las labores emprendidas por esta reciente asociación: a) organizar los Congresos europeos de psicología del trabajo y de las organizaciones, y b) editar la revista "*European Work and Organizational Psychologist*" y el objeto de estudio es dominado por la problemática y las aproximaciones originadas en la psicología del trabajo y de las organizaciones norteamericanas.

Sin embargo, a pesar de estos signos de emergencia y consolidación de una psicología de la organización europea, no se puede afirmar en la actualidad la existencia de una identidad de la disciplina en Europa. No obstante, existen algunas tendencias del campo que caracterizan la disciplina en el contexto europeo, como:

a) *Desarrollos teóricos*: se habla de que hay dos tendencias teóricas que aparecen en la actualidad, la conceptualización de las organizaciones como realidad socialmente construidas, mediante la interacción de sus actores más relevantes, y la emergencia de la teoría de la acción. Y



entre los tópicos más investigados y/o estudiados se encuentran: 1) *cultura y clima organizacional*, considerados para comprender las dimensiones expresivas, comunicativas y humanas de las organizaciones; 2) *sistemas de remuneración*, dicho sistema es considerado como un aspecto motivacional, de feedback sobre el desempeño, como control social y como poder adquisitivo y 3) *liderazgo, control y poder*, señala una noción de intercambio entre líder y los seguidores, al que se le añade las dimensiones de carisma, activación motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, para lograr una implicación de los empleados en la consecución de metas trascendentales.

b) *La interacción constructiva como unidad de análisis*: esta tendencia analiza la perspectiva dialéctica en la que persona y organización devienen mutuas construcciones, resaltando la *interacción como el aspecto seminal por el que se transforman y construyen la una a la otra*, esto es que las relaciones entre las personas y la organización como entidades independientes una de otra dan paso, a una concepción de "mutua creación", donde las personas son consideradas como actores inteligentes que tratan de construir su entorno, mientras son construidas parcialmente, por el mismo. Cuando las personas y sus contextos interactúan, emergen nuevos procesos que se toman en el objeto de interés de la disciplina, pero dichos procesos se consideran como *procesos complejos de mutua creación e influencia recíproca*, cuyas cualidades no pueden ser reducidas a las de las contribuciones independientes tanto de las personas como de sus contextos. Se caracterizan por ser a) procesos personales y colectivos que elaboran las realidades sociales (procesos cognitivos o simbólicos), b) que se desarrollan entre grupos (e intragrupos) de actores independientes (procesos sociales), y c) que difieren en sus objetivos y tratan de lograr el máximo de influencia (procesos políticos). Desde esta conceptualización, las personas son consideradas como actores que negocian su propia descripción de las cuestiones y fenómenos organizacionales, y que tratan de influir sobre las descripciones y acciones de los demás. Esta concepción se aleja de la aproximación psicologista y reduccionista que estudia a las personas en las organizaciones y de la aproximación culturalista que estudia la dinámica organizacional y su incidencia sobre las personas o los "recursos humanos" que la constituyen. La consideración de una interacción de mutua creación, como unidad de análisis, define el carácter psicosocial de dicha aproximación y permite la confluencia de los estudios de la psicología social y la psicología de la organización, integrándose y enriqueciéndose mutuamente (ibid).

c) *Distanciamiento de la perspectiva de la dirección y ampliación del análisis a organizaciones no productivas*: las teorías de la dirección, desde la perspectiva psicosocial actual, significa,



conocer, comprender y afrontar los problemas de cada uno de los grupos de interés que constituyen una organización, implicando a los mismos en el diagnóstico, el diseño de la intervención y la evaluación de los resultados, que dada la diversidad de grupos e intereses, deberá realizarse con múltiples criterios de efectividad incluyendo, incluso, el punto de vista y los intereses de las minorías.

Por último, los cambios sociales, políticos y económicos, acaecidos en Europa en los últimos años y que han ocasionado que las organizaciones europeas puedan operar en mercados amplios, y con mayores niveles de competitividad. La psicología del trabajo y organizacional, sensible ante esta nueva situación, ha incorporado a sus nuevos tópicos. Entre los temas que destacan por la innovación de su contenido se encuentran: el sistema de valores, repercusiones psicosociales del desempleo, la edad ante el nuevo mercado laboral y las jubilaciones anticipadas, igualdad de oportunidades e integración de grupos marginales, salud y bienestar, estrés, calidad de vida laboral, implantación de nuevas tecnologías, nuevos riesgos ante los grandes sistemas automatizados, sistemas de participación, intervención de terceros y relaciones laborales, relaciones organización - entorno, innovación y creatividad organizacional, aprendizaje, autorregulación y autorreproducción organizacional.

Ante los cambios acontecidos, principalmente en Europa, gradualmente, los especialistas en psicología industrial clásica se unieron a los psicólogos entendidos en relaciones humanas; es entonces como, la psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica y con la psicología de relaciones humanas, pero difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en proporcionar ideas para su mejora.

Por su parte, Munduate, (1997), refiere que existió un cambio terminológico de psicología organizacional para suplantar al de psicología industrial, además de que apareció una nueva orientación en su contenido, que llegó a plasmarse en la nueva denominación de la división 14 del APA, previamente denominada *Division of Industrial Psychology*, que a partir de 1973 modificó su título a *División of Industrial and Organizational Psychology*.

De esta forma, la psicología organizacional se ocupa de los problemas psicológicos que aparecen en toda organización, prestando especial atención a las entidades industriales, y sobre todo en brindar criterios a adoptar frente a la problemática en general de los distintos sectores, más que en ofrecer soluciones para resolver problemas o casos concretos.



La psicología de la organización, caracterizada, por su énfasis en el individuo y la conducta de los pequeños grupos, la toma de decisiones y los estilos de liderazgo, incorporó a su estudio, una dimensión macro, incluyendo el estudio de la burocracia, la estructura organizacional. Repercutiendo esto en la investigación, ya que ésta consideró diferentes niveles de abstracción – individual y grupal. Organizacional y ambiental- para analizar las organizaciones, y la concepción sistémica de dicho análisis permitió romper las barreras interdisciplinarias, recuperando conceptos y niveles de análisis de la sociología, la economía y las ciencias políticas.

Las organizaciones experimentan cambios continuos y rápidos; por una parte se ven influenciadas por los aspectos físicos de la tecnología; por otra por el nuevo enfoque de los problemas humanos a cargo de los especialistas en el comportamiento humano. Por lo que, con la influencia de estos aspectos, el psicólogo organizacional ahora se encuentra ante el auge de una demanda de funciones dentro del ámbito laboral; lo cual repercute en el hecho de que con más frecuencia la empresa se interesa ampliamente por la función del psicólogo.

1.2.2 La Función del Psicólogo Organizacional

Los psicólogos de la organización al mismo tiempo que dan gran importancia a la conducta humana dentro de la organización, también investigan el efecto de las variables organizativas (ej. La tecnología, la forma de la organización, autoridad, tamaño, liderazgo, relaciones humanas, eficacia laboral, productividad etc.) sobre la conducta de la gente. Mientras muchas de las nuevas teorías sugieren que el individuo es muy importante y tiene gran efecto sobre la organización, no olvidando que la organización misma puede tener efectos importantes en la manera como funciona y se comporta la gente.

Los Psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones suelen ser contratados en las empresas e instituciones públicas y privadas para hacerse cargo de una o varias de las siguientes *funciones* y tareas referidas a continuación:

- ***Selección, Evaluación y Orientación de personal***

En este apartado el psicólogo realiza tareas como la selección y evaluación de personal, análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación, realización de entrevistas de evaluación y selección, observación del trabajo y entrevista con supervisores y trabajadores para la determinación de requisitos físicos, mentales, de formación y otros; Desarrollo de Técnicas de



entrevistas, escalas de valoración, y tests psicológicos para valorar habilidades y aptitudes; Realización de Dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal. Realización de pruebas de aptitudes y de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo; Evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés; Realización de informes de evaluación; Evaluación del Potencial; Análisis de necesidades en el trabajo; Búsqueda de empleo, orientación profesional, planificación y desarrollo de carreras.

Se refiere también a acciones para la adquisición de personal, para la mejora cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista de las empresas u organización pública o privada y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su cualificación e idoneidad.

- *Formación y Desarrollo del Personal*

En esta función del psicólogo en la organización se lleva a cabo el Análisis de necesidades formativas; Diseño e impartición de programas y acciones Normativas; Evaluación de acciones Normativas, medición de resultados y del impacto en el grupo y en la Organización, Evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación mediante análisis estadísticos de Producción, reducción de accidentes, Absentismo, Impacto en Facturación; Organización de los programas de Formación; Dirección e implementación de programas de mejora cualitativa de los Recursos Humanos. Así como planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes para la mejora cualitativa de los recursos humanos a través de la sistematización de acciones normativas y programas de cualificación en la organización.

- *Marketing y Comportamiento del Consumidor*

Ahora también el psicólogo realiza Investigación cualitativa y cuantitativa de mercados. Sondeos, Encuestas, Dinámicas de Grupos, Comunicación externa, Publicidad, Políticas comerciales, Estudios sobre imagen y consumo, Motivaciones y actitudes de compra, Marketing de producto, Diseño, Medición de la efectividad de los programas de publicidad Estudios de reacciones hacia productos y diseños. Es decir, aspectos referidos a la manera en que se analiza un mercado, ayuda en el diseño y materialización de la idea y se comunica sistemáticamente.

- *Condiciones de Trabajo y Salud*

En este apartado se le da importancia a la salud, higiene y prevención de riesgos laborales (Psicología de la Salud Laboral). Ergonomía, mejora de las condiciones de trabajo; seguridad e higiene en el trabajo, desarrollo de programas preventivos y estudios para la prevención de riesgos:



reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos, detección e intervención en psicopatologías con inadaptación laboral, etc. Por tanto son aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque que entronca la estructura organizativa y el individuo.

- *Organización y Desarrollo de Recursos Humanos*

Se considera una de las funciones más importantes del psicólogo organizacional, tanto en la literatura revisada como en las acciones reales de las empresas: la organización, estructuras y procesos de trabajo; comunicación interpersonal formal e informal; programas de motivación, cambio de conducta organizativa; análisis de necesidades en el trabajo; desarrollo de carreras; establecimiento de líneas promocionales; clima y satisfacción laboral; dimensión, reestructuración de plantilla y departamentalizaciones, cultura organizativa; introducción de nuevas tecnologías, análisis y clasificación de puestos; análisis y descripción de puestos de trabajo, valoración de puestos de trabajo; sistemas retributivos; sistemas de organización del trabajo; intervención en el desarrollo e implantación de programas de Gestión de la Calidad; formación, participación e implicación de los recursos humanos en la mejora continua y el aseguramiento de la calidad; resolución de problemáticas individuales con incidencia laboral, reincorporación de disminuidos, evaluación del desempeño, conflicto y negociación; auditorías sociolaborales y de recursos humanos. Principalmente se consideran temáticas relacionadas con la adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones y en el mercado laboral.

- *Dirección y Management*

Se trata de un Asesoramiento a la Dirección sobre políticas sociales, de personal, de marketing, de condiciones de trabajo y salud laboral, de organización; Desarrollo Organizacional; Responsabilidad gerencial directa, Dirección y gestión de unidades organizativas en empresas y organismos públicos y privados. Son funciones tanto de asesoramiento a la Dirección y mejora de las responsabilidades y actividades gerenciales y de mando, como Dirección de unidades organizativas, equipos de trabajo o departamentos o negociados.

Finalmente, referente a las funciones del psicólogo en la organización se pueden resumir de la siguiente manera:

- Detección; Análisis; Planeación; Desarrollo; Rehabilitación; Modificación de comportamientos o interacciones; Propone alternativas de prevención, solución de problemas y desarrollo; Investigación; Capacita y programa; Diseña y Evalúa.



Como puede notarse, lo anterior muestra que el psicólogo organizacional actualmente puede fungir una amplia gama de actividades que hacen posible su inserción en el ámbito laboral así como la de otros profesionales, aspecto que ahora se considera de gran relevancia.

Con la realización de algunos estudios como el de Maldonado, en 1995, donde se investigó sobre el real desempeño del psicólogo organizacional, su impacto en el medio organizacional y las expectativas que generaba su presencia en el mencionado campo; encontró que se desempeña frecuentemente en funciones como selección e inducción de personal, motivación e investigación y en menor grado análisis y desarrollo de aptitudes, elaboración de perfiles ocupacionales, bienestar social y evaluación de desempeño; participa poco en diagnóstico organizacional y reubicación del personal; además los resultados de esta investigación mostraron que profesionales como: ingenieros, abogados y administradores, asumen las funciones que podrían pertenecer al psicólogo en las empresas potenciales. Es decir, la organización, está representada principalmente por individuos que posean una alta comprensión del comportamiento humano y que desde un profundo convencimiento en la "tendencia natural al crecimiento del hombre", faciliten su desarrollo integral, si el psicólogo no está en condiciones de llenar estos vacíos en la organización, tendrá entonces que conformarse con ser un espectador de la labor realizada por otros profesionales, que podría ser suya.

1.2.3 Estructura Organizacional.

Cuando existe una estructura organizacional, parece que se pueden coordinar las actividades permitiendo controlar, de alguna manera, los actos de los integrantes de una organización empresarial; ya que la necesidad más evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos. Con la creación de una estructura organizacional, la coordinación de las actividades permite de alguna manera controlar las acciones de los empleados por cada organización empresarial, esto es conocer de manera general las actividades establecidas a los mismos, así como a quién tienen que dirigirse para desempeñar y concluir sus labores.

Hellriegel y Slocum, (1998), refiere que la estructura organizacional es un sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a la asignación a las diversas tareas de los recursos humanos u otro tipo de recursos; la clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de



funciones, organigramas y líneas de autoridad; la revelación a los empleados de lo que se esperaba de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño; y el establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas.

Una forma para visualizar la estructura organizacional, es a través de la elaboración del organigrama (ver figura 1), el cual es conocido como un diagrama, en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización. Cabe señalar, que el organigrama informa cuatro aspectos importantes de la estructura de una organización, entre las cuales se encuentran: las diversas tareas que realiza la organización; las subdivisiones, donde son representadas por cada rectángulo y son responsables de ciertas tareas; los niveles administrativos, se encuentran el presidente del consejo de administración hasta los diversos gerentes, entre los cuales mantienen relaciones de información; y las líneas de autoridad, gráficamente éstas unen a los rectángulos e indican que puestos tienen autoridad sobre otros. La ventaja del organigrama es que permite que los empleados conozcan la relación entre sus tareas especializadas y el conjunto que conforman la organización. Por otra parte una de las desventajas es que no pasan de ser una mera representación gráfica, ya que es imposible recoger toda la información acerca de la estructura organizacional, como por ejemplo, es difícil conocer quién posee la mayor influencia política o donde operan los canales vitales de comunicación informal.

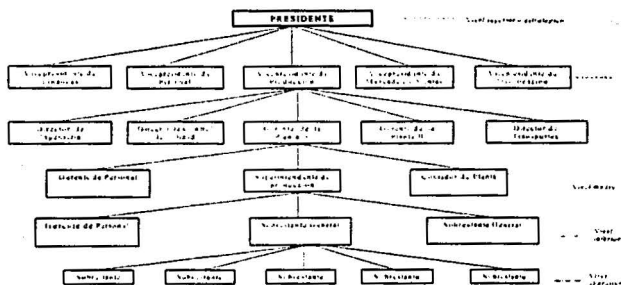


Figura 1. Organigrama de la Estructura Formal

Dentro de la organización formal o estructura formal, se hace evidente de que se tiene como propósito establecer normas y costumbres que determinen como deben relacionarse los individuos. Se procura detallar como deberían ser las cosas, al hablar de cosas se refiere al trabajo que hay por hacerse, los grupos e individuos especializados que lo harán, el orden en que ocurrirán los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



fenómenos en la organización, y como habrá que coordinar todas esas actividades; de lo cual es frecuente que la mención de la organización formal traiga a la mente un cuadro de organización u organigrama en el cual, como ya se menciona, se encuentra como autoridad el Presidente, posterior los vicepresidentes de cada área, después Directores y Gerentes, enseguida Supervisor general y por último los obreros u otros (Smith y Wakeley, 1977).

No obstante, el psicólogo en la organización además de que necesita conocer la organización formal, le debe ser igualmente importante la organización o estructura informal, ésta se compone de todos los grupos de trabajadores de la organización, es decir, en la estructura informal existen tanto los que se encuentran en la cima como los que se encuentran en el fondo de la estructura formal; no obstante, ésta última ejerce gran influencia en la forma en que desempeñan sus labores; sin embargo, la estructura informal tiene que ver con la forma como la gente se comporta y no en como se espera que se comporte la gente (estructura formal). Se considera entonces, que la gente en la organización tiene también motivos personales y modos peculiares de ser, y además no siempre se comporta como se espera. Por tanto, la estructura informal, estudiada por el psicólogo industrial, considera algo más que la mera burocracia de la empresa (como se deben hacer las actividades laborales, el orden en que ocurren los fenómenos, la ubicación de los puestos y su influencia en el desempeño) sino que también se enfoca a conocer, analizar, planear, intervenir en los problemas humanos de las organizaciones; incluye el aspecto social, se ocupa de problemas de personal, y como ya se ha hecho mención, últimamente se ha hecho cargo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas. Le interesa también, por ejemplo, porque nacen las organizaciones, cuál es el efecto de las actitudes de la gente sobre su desempeño, cómo se comportan los líderes y si la gente se comporta diferente en uno y otro grupo, etc. Sin embargo, referidos los dos tipos de estructuras, se puede decir que éstos son complementarios y no contradictorios; puesto que cada vez son más los psicólogos y otros profesionistas que están convencidos que la forma en que se comporta la gente dentro de las organizaciones, depende tanto de sus destrezas, habilidades y personalidad propias así como de la clase de organización en que trabajan.

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la visión de negocio de su titular y la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan. Su estructura orgánica es formal y precisa



con claridad la asignación de tareas aunque también existe una dosis de datos informales (Koontz y Weihrich, 1998).

Concluyendo así, que tanto la psicología industrial y organizacional forman parte del esfuerzo por comprender el comportamiento humano, ambas buscan comprender a las personas en el contexto de la organización y aplicar lo investigado con la intención de lograr algún tipo de mejora. Tomando en cuenta que aunque se hace uso indistinto del término psicología industrial y organizacional, en realidad son dos conceptos distintos, que con lo ya mencionado en el presente capítulo podemos describir las diferencias entre la actividad del psicólogo industrial y del psicólogo organizacional. Ejemplo de ello es como lo menciona, Shein (1990), los problemas que se han determinado del personal tales como reclutamiento, selección, capacitación, inducción, etc., el psicólogo industrial los maneja como problemas interrelacionados al sistema social de la organización, es decir como un todo. En el caso del psicólogo organizacional, aborda los problemas reconociendo la existencia de ciertas características sistémicas de las organizaciones, en donde dichos sistemas son producto del comportamiento de grupos, subsistemas y aún toda la organización, en respuesta a estímulos internos y externos.

De esta manera, en la actualidad la psicología industrial es un subsistema dentro del amplio campo de la psicología organizacional, ya que la psicología organizacional y sus principios se aplican en las industrias y en todas las organizaciones formales, ya sean de servicios, comerciales, de producción, etc., y la psicología industrial únicamente refiere las organizaciones que tienen como función primordial la productividad.

Por tanto, se puede notar que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará obteniendo un desarrollo óptimo; en caso contrario, se detendrá el mismo. De aquí surge la imperiosa necesidad de que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos, a través de la realización de sus múltiples funciones (reclutamiento, selección, capacitación, etc.) que de alguna manera permiten al personal desarrollar habilidades, conocimientos y aptitudes, para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo, así mismo los resultados obtenidos por el personal contribuyen a incrementar la motivación, eficacia, calidad de sus labores y la productividad de la organización.



CAPITULO 2.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Como segundo capítulo, se desarrolla el proceso de administración de recursos humanos, proporcionando los fundamentos de las teorías y prácticas contemporáneas. Se dedica atención a los acontecimientos históricos que se relacionan directamente con la administración de personal. Otro aspecto considerado para el presente capítulo son las características propias de este proceso administrativo. También se enfoca atención primordial a los procesos básicos del personal implicados en la adquisición, desarrollo y mantenimiento de este tipo de recursos, incluyendo los relativos a la planeación, reclutamiento, selección, inducción, remuneración, desarrollo y capacitación, y evaluación del desempeño de los empleados. Estos procesos se discuten no sólo bajo el punto de vista de la investigación y de la experiencia en el campo administrativo, sino también en términos de lo que se considera ser una práctica efectiva a la luz de las teorías contemporáneas de las ciencias del comportamiento. Por tal motivo, la información referida a continuación es de utilidad puesto que puede ser aplicable a las necesidades de los individuos que puedan ocupar puestos de responsabilidad en la actualidad.

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario describir conceptos que hacen comprender adecuadamente este proceso. Así pues es preciso considerar el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de este capítulo algunos autores la definen como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Koontz y Wehrich, 1998), es decir, la administración es una disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura, a través del esfuerzo humano coordinado.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: éste consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la dirección y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a los trabajadores que colaboran en la misma, alcanzar objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 1988). En suma, como ya se ha



mencionado, estas funciones representan lo que con frecuencia se denomina el *proceso administrativo* (figura 2).

En este proceso administrativo, según Dessler, (1991) algunas de las actividades específicas derivadas de cada función incluyen:

- **Planeación:** tiene como propósito establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones.
- **Organización:** Asigna a cada subordinado una tarea específica ; establece departamentos; delega autoridad a los subordinados; establece canales de autoridad y comunicación; coordina el trabajo de los subordinados.
- **Desarrollo:** Tiene como objeto decidir que tipo de personas se deben contratar, reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores; evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- **Dirección:** De manera general se tiene como fin lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.
- **Control:** En este proceso hay que fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

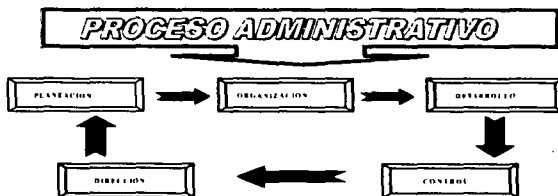


Figura 2 Proceso Administrativo

Es importante, aclarar que al describir el presente capítulo únicamente se considerará la función de desarrollo, ya que la administración de recursos humanos refiere los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo, que incluye planeación, selección de personal, inducción, administración de sueldos, evaluación del desempeño, etc. Aspectos que serán referidos posteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



La administración de recursos humanos es una área relativamente reciente. Este tipo de administración tiene mucho que ver con las filosofías, políticas y programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. Las actividades de administración de recursos humanos persiguen por lo general el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal de la misma organización a fin de que cumpla las metas estratégicas de ésta. Por tanto, la administración de recursos humanos significa, de algún modo, conquistar y mantener a las personas trabajando y dando el máximo de sí, claro con una actitud positiva y favorable.

Como en toda organización, existen objetivos los cuales permiten tener una mejor organización y desarrollo en la industria. Werther y Davis, (1995), mencionan que existen cuatro objetivos fundamentales en la administración de recursos humanos y son: *Objetivos sociales*, tratan de la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad y se basa en principios éticos y socialmente responsables. *Objetivos corporativos*, donde el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. *Objetivos funcionales*, se trata de mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Y *Objetivos personales*, en la que la administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización.

Cabe señalar, que no todas las decisiones de la administración de recursos humanos de una organización cumplen siempre los cuatro objetivos. En la medida en que el departamento de recursos humanos atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales será mejor y positiva su contribución a la organización en general y a la labor de cada uno de los integrantes.

2.1 Antecedentes Históricos

El pensamiento administrativo contemporáneo representa todo un proceso histórico iniciado en los mismos albores de la humanidad. La administración, como fenómeno social, es concomitante con el advenimiento del hombre en sociedad. Su estudio y desarrollo ha tendido diferentes enfoques (Amaro, 1990). De igual manera, George, (1989), concibe la administración de personal como un campo especializado de la administración en sí; es decir, al hablar del origen de la administración de recursos humanos, no se puede separar del estudio de la administración científica.



El campo de la administración de recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de recursos humanos.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de este tipo de administración. No obstante, desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras y realizaban de alguna manera un tipo de manejo de personal.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración contemporánea de personal se presentaron durante el período de la Edad Media (Chruden y Sherman, 1991). En este período empiezan a crecer los pueblos y ciudades que se dedicaban a la realización de productos y servicios (artesanos), uniéndose para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios, donde la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio.

Otro suceso fue en América Latina, ya que por ejemplo, antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos. Esto es, tanto la sociedad Azteca como la Inca habían establecido sistemas de correo relativamente eficientes, con los cuales podían establecer una comunicación entre grupos de manera coordinada y efectiva para esa época, esto se suscitó antes del contacto con los europeos.

Werther y Davis en 1995, subrayan un dato esencial que se desprende de este período histórico: aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad, como lo es el caso en que dominaban a las personas a través de tácticas inhumanas, ejerciendo autoridad sobre los mismos.



Cuando América Latina pasó a la etapa independiente, estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo, es decir, aparecen organizaciones cada vez más grandes o extensas influyendo primordialmente en el estudio de los recursos humanos. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en otros tantos, se ha experimentado una evolución influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

En específico, a mediados del siglo XVIII, la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial, del cual surgieron grandes organizaciones comerciales y estas organizaciones se vieron en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores. Algunos directivos de las organizaciones reaccionaron ante esta situación y crearon un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor de los departamentos de personal. Estos departamentos señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos (op. cit.).

Fue durante la Revolución Industrial la que estimuló el crecimiento de fábricas, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados; sin embargo, el nuevo sistema que implantó dicho acontecimiento originó nuevos problemas en el área de relaciones humanas, como que el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso para los empleados. Bajo el punto de vista de la administración de personal, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose (Chruden y Sherman, 1991).

No obstante, cuando se introdujeron métodos de producción en masa, se obtuvieron algunas ventajas completas de los desarrollos que la Revolución Industrial ayudó a originar. La producción en masa se hizo posible por medio de la manufactura y el montaje de las partes estandarizadas y mediante el desarrollo de la forma de sociedad empresarial, también fue posible por medio del desarrollo de mejores técnicas de producción así como de equipo y maquinaria que ahorró mano de obra. Aunque estos desarrollos incrementaron la productividad del trabajador, también aumentaron los gastos indirectos de fabricación y los salarios. Como resultado de esta situación, se dedicó más atención al problema de utilizar eficientemente el equipo de producción, las instalaciones y la fuerza de trabajo.



A principios del siglo XX, la elevación de los costos indirectos y de mano de obra había obligado a la gerencia a dedicar más esfuerzo para lograr una mayor eficiencia en la producción mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado. Tales esfuerzos condujeron al movimiento de la administración científica, lo cual tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. Principalmente el movimiento ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales medir y motivar la productividad del trabajador.

Una influencia importante en la administración de personal fue la llamada "administración científica" de Taylor, que posteriormente será explicada con más relevancia, ya que no solamente explica los inicios de la administración de recursos humanos, sino que también el estudio de la administración científica, que influyó de alguna manera en los estudios de motivación de personal, aspecto que no será referido en el presente capítulo. Sin embargo, en cuanto a la administración de recursos humanos los principios de Taylor y Fayol, proporcionaron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Puesto que el mismo Taylor observó la importancia del área, creando oficinas para seleccionar personal. (Arias, 1996).

Por su parte, Taylor (en Koontz y Weihrich, 1998), reconocido como "padre de la administración científica". Su principal interés fue la evaluación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos de los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. Permitiendo identificar parte de lo que ahora llamamos el proceso de administración de recursos humanos, ya que éste tiene interés en elevar la producción de la organización, claro a través del desempeño de los trabajadores. Taylor consideró que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores, sobre todo proporcionó énfasis sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros, es decir buscó mejorar únicamente el bienestar económico del obrero (Chruden y Sherman, 1991).

En cuanto a Henri Fayol (op. cit), conocido como el "padre de la teoría administrativa moderna", dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración.



Formuló el proceso administrativo y 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo. Como puede notarse, este último tuvo gran influencia directa en el estudio de la administración en general, más que en la administración de recursos humanos la cual influye indirectamente, puesto que dentro del proceso administrativo se hace referencia a los recursos humanos.

Otro acontecimiento de importancia, fue desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión en 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió más atención y relevancia a las necesidades de personal por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos.

Para la década de los 60's se experimentaron en Iberoamérica y en algunos otros países del mundo, cambios sociales de profunda importancia. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas y producción; en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área. Otro es, la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral. También otro cambio de gran trascendencia fue la reducción progresiva en el número de horas de trabajo. De igual significación ha sido la acelerada revolución tecnológica experimentada en toda el área. Sin embargo, cabe hacer notar que el interés por el personal en las organizaciones apareció aproximadamente en los 90's con Taylor, aspecto que pone de manifiesto que el estudio de la administración a través de los años fomentó el desarrollo del estudio del personal en la organización, es decir, acontecimientos históricos de la administración marcan la pauta para estudiar la administración del personal, como puede notarse en la tabla de la Cronología de la administración (George, 1989).

Las modificaciones en el entorno social llevaron a profundos cambios en la administración de personal, que en la actualidad marcan los objetivos, características y funciones del ya mencionado proceso de administración de recursos humanos.

2.2 Características de Recursos Humanos

Actualmente las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente,



le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos: 1) Recursos materiales, quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles y las materias primas, etc.; 2) Recursos técnicos, bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.; y 3) Recursos humanos, se refiere a la actividad humana u otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc.

Según Arias (1996), menciona que los Recursos Humanos son más importantes que los otros dos tipos de recursos; ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. También señala que algunas de las características de los recursos humanos son las siguientes: a) no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona; b) las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato de miembros se les pedirá un comportamiento específico; c) las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva; d) el total de recursos humanos puede ser incrementado, básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento; en el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas y en la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo; e) los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.; entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda.

No obstante, el aprovechamiento e incremento de los recursos humanos es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad; es decir, el poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos (que se traducirían en mejores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. el país se beneficia por diversas razones: a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración



psicológica: b) gustarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo; c) al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de la tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales, etc.

2.2.1 Contribuciones de Otras Disciplinas.

Así pues, la administración de recursos humanos también es propuesta como el proceso administrativo aplicado para acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y demás, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De esta manera, de los elementos referidos en la definición anterior, consideran también que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos y algunas de las más importantes son:

Ingeniería Industrial, con el desarrollo de las técnicas de Taylor, (en Arias 1996), las cuales fueron sumamente valiosas proporcionando una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración; estas técnicas se pueden mencionar las siguientes: estudio de tiempos, estudio de movimientos, sistema de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección y adiestramiento de los trabajadores.

Sociología, las aportaciones más importantes de esta disciplina a la administración de recursos humanos han sido: todo lo que se refiere a cursos formales e informales dentro de la empresa; técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo; y análisis de autoridad, burocracia, movilidad, entre otros.

De la Antropología, principalmente aportó la referencia a los conceptos de cultura y subcultura, las cuales permiten entender mejor algunas formas de comportamiento; esto se da a conocer porque la antropología estudia las costumbres, los ritos, la tecnología y más; lo cual permite, de alguna manera conocer aspectos precedentes que refieran más con relación a las personas que laboran en las organizaciones.



Economía. la administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc., son contribuciones muy importantes de esta ciencia a la administración de recursos humanos.

Las matemáticas, aunque todavía existen algunos problemas que pueden ser solucionados con el uso efectivo de herramientas matemáticas y que es un campo en el que se han realizado pocas incursiones, existen grandes aportaciones, sobre todo a la toma de decisiones sobre los recursos humanos a través de modelos de estadística inferencial.

Por último, la *Psicología,* de la cual hay que tener claro que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración. Siendo entonces que en la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como: a) Selección de personal; b) Entrenamiento y capacitación; c) Orientación profesional; d) Tests psicológicos; e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación; y f) reducción de conflictos, entre otros.

2.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Hay que estar conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización de él y de la organización misma; teniendo entonces, como objetivo de la administración de recursos humanos según Arias en (1996), desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección.

Por tal motivo, se hace relevante integrar al personal de una organización, considerando la integración de personal, según Hellriegel y Slocum, (1998), como el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre éstas se encuentran el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso, entre



otras. Este proceso refiere más que una simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados se adapten fácilmente a la organización, para que puedan ascender, o desempeñar con eficiencia sus labores y/o salir de la misma empresa.

Dentro de este proceso de administración de recursos humanos, se encuentra la planeación, reclutamiento, selección y contratación, inducción, entre otras que serán mencionadas con detalle posteriormente (ver figura 3).



Figura 3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

2.3.1 Planeación de Recursos Humanos

En la mayoría de las ocasiones, ésta es una primera etapa de la administración de recursos humanos, e implica el pronóstico de las necesidades de recursos del personal de una organización y la determinación de los pasos a seguir para satisfacerlas; es decir, consiste en establecer y ejecutar metas y acciones necesarias para garantizar la disponibilidad del número y tipo adecuado de individuos en el momento y lugar adecuados para la satisfacción de las necesidades organizacionales. Es conveniente mencionar que todas las funciones del proceso de administración de personal tienen un impacto en la planeación de personal. Continuando con lo anterior, para obtener o determinar las necesidades de recursos humanos se consideran algunos instrumentos y técnicas propios de la planeación y pronóstico: los inventarios de habilidades, los análisis de funciones, los organigramas de reemplazos y los pronósticos expertos (op. cit.).

De manera general, como consulta y referencia para planear eficientemente los recursos humanos, considerando que no en todas las organizaciones se hace útil este tipo de técnicas, es necesario mencionarlas de manera breve: el *inventario de habilidades*, se refiere a expedientes de cada empleado donde contienen nivel de estudios, experiencia, antigüedad, puesto actual, sueldo, características personales, etc. *Análisis de puestos*, este es definido por Pigors y Myers, (1977),

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



como un estudio sistemático de los requisitos del trabajo; además de que se compone de dos partes, una señala las tareas y responsabilidades que se tienen en un puesto en específico y la otra son características personales, habilidades y experiencias necesarias para desempeñar las labores y asumirlas con responsabilidad. Los *organigramas* mencionan gráficamente los nombres de las personas con sus respectivos puestos y los probables candidatos a remplazarla. Por último, *los pronósticos* que son métodos para determinar la demanda de recursos humanos de una organización.

Por tanto, el objetivo de la función de *planeación* de recursos humanos, tiene como fin realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado al caso de reclutamiento y selección.

Los planes de personal se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el propósito de proyectar y desarrollar estos principios básicos, para posteriormente tomar una decisión respecto a la necesidad de cubrir una posición o vacante y así continuar por desarrollar un conjunto de solicitantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación.

2.3.2 Reclutamiento

Uno de los tres procedimientos para la contratación, y sobre todo para obtener una integración de personal deseada por la organización, es el proceso de reclutamiento. Es útil este proceso cuando hace falta personal especializado en determinado puesto, siendo obvio que cuando se carece de candidatos evidentes dentro de la empresa y que no satisfacen la demanda en el proceso de planeación.

Es entonces como el *reclutamiento*, tiene como propósito buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Por su parte, Hellriegel y Slocum en 1998, efectivamente lo definen como un proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización para que ocupen puestos vacantes. Koontz y Wehrich, (1998), mencionan que consiste en atraer candidatos que pueden ocupar y desempeñar los puestos de que consta la estructura organizacional. Antes de proceder a realizar actividades indicadas para este proceso, es necesario que los requerimientos de los puestos hayan sido claramente identificados para facilitar el reclutamiento.



Dentro de este proceso, la gerencia encargada del reclutamiento de personal, realiza como aspecto importante, una estrategia o programa donde intente proyectar una imagen favorable, que especifique el nombre del puesto que se requiere cubrir, la escala salarial, prestaciones, entre otras características; no obstante, por lo general debe tener una especificación de las funciones, en la que se indican las cualidades requeridas para el desempeño del puesto.

Stanton, (1985), considera algunos fundamentos para la elaboración de un buen programa de reclutamiento y contratación, en el cual menciona los siguientes aspectos:

- Atraer a un gran número de aspirantes bien capacitados; esto refiere que con una gran cantidad de aspirantes hay más opciones para seleccionar preferentemente un candidato que manifieste las características aspiradas.
- No se deben de rebajar las normas de selección; es decir, es de importancia para el especialista de personal, tener siempre presente considerar el aspirante que satisfaga todas las normas declaradas en el empleo sin rebajar las mismas ya sea por la presión de encontrar el candidato adecuado.
- La contratación debe hacerse sobre una base continua y progresiva; con relación a esto, se sugiere mantener contactos con otras instituciones, para asegurar referencias de alta calidad.
- La contratación debe ser creativa, imaginativa y novedosa; al tener un programa de este tipo, se puede tener éxito para atraer a un grupo más calificado de candidatos potencialmente prometedores.

Con base en lo anterior, los reclutadores emprenden la búsqueda de candidatos, ya sea dentro o fuera de la organización, a partir de fuentes de reclutamiento; de manera interna, se trata de empleados actuales de la empresa que si cumplen con los requisitos acordados son la mayor fuente de candidatos para la organización. Existen algunas otras fuentes (externas) como instituciones educativas, agencias públicas y privadas de empleo, solicitudes no pedidas, solicitud directa por correo, contratación por teléfono, referencias de empleados, anuncios en periódicos, revistas, oficios profesionales, contratación de convenios profesionales, contratación en las universidades, centros de carreras, recomendaciones y referencias, entre otras (op.cit.). Así como también los mismos encargados del proceso de reclutamiento, deben recibir de todos los solicitantes una demostración objetiva de sus conocimientos, habilidades, capacidades, aptitudes, motivación y antecedentes de desempeño. Información que es obtenida a través de diversas técnicas e instrumentos que serán referidos a continuación en el proceso de selección y contratación.



2.3.3 Selección y Contratación.

Otro paso para la integración de personal en la administración de recursos humanos, es ya la ocupación del puesto vacante. No obstante, anterior a la contratación se deben identificar aquellos candidatos que merecen una atención detallada, para este procedimiento existen fuentes de información a disposición de los administradores para la toma de decisiones de selección. Hellriegel y Slocum, (1998), refieren las siguientes:

- Curriculum vitae; el cual ofrece información personal; objetivos profesionales; nivel de estudios; experiencia de trabajo; habilidades y referencias.
- Comprobación de referencias; son indispensables para verificar los datos establecidos en el curriculum vitae de los aspirantes.
- Solicitudes de trabajo; esta fuente requiere únicamente de llenar un formato de solicitud de empleo, para recabar, información personal y profesional del candidato. De manera general, tiene las siguientes características: 1) da al entrevistador información relevante como pistas de importancia a seguir en la entrevista principal y 2) su forma escrita de contestar las preguntas permite a los candidatos pensar mejor la respuesta (Pigors y Myers, 1977).
- Anticipación de tareas reales; es una técnica que actualmente se hace más común, por medio del cual se muestra claramente a los candidatos las tareas de un puesto o requerimientos de éste, cubriendo al mismo tiempo sus aspectos positivos y negativos.
- Entrevistas; se recurre a ésta para la selección final de los candidatos, esta técnica además de realizar preguntas referidas a los conocimientos, habilidades, aptitudes del aspirante, también indaga de alguna manera lo que haría el posible empleado en diferentes situaciones laborales, no obstante no siempre es posible obtener una predicción exacta del desempeño que se obtendrá en el trabajo, sin embargo dicha técnica es un indicador para realizar una selección favorable del candidato.
- Pruebas psicométricas; además de realizarse entrevistas, en muchas organizaciones se aplican pruebas para la misma selección de candidatos. Estas funcionan como complementarias a las técnicas anteriores. En las organizaciones son utilizadas un sin fin de pruebas psicométricas, así como se aplican de acuerdo a las necesidades de la organización, no obstante por lo general, se utilizan las pruebas para medir la capacidad cognoscitiva, éstas sirven para medir la inteligencia y aptitudes en general, la capacidad numérica, la capacidad de razonamiento, el temperamento y la personalidad, las cuales denotan de manera general las características



particulares de un individuo y el posible desempeño laboral, donde por lo general se pide al solicitante realizar o ejecutar tareas simuladas.

Para realizar la selección de la persona adecuada es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACIÓN

La colocación no es una decisión final, sino que es un paso decisivo que consiste en asociar lo que el supervisor piensa del empleado en relación con las demandas o requisitos del puesto y lo que ofrece el mismo (op. cit.). Por tanto, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le puede considerar potencialmente un buen elemento para otra parte de la organización o en otra ocupación de la misma.

ORIENTACIÓN

La orientación principia antes de la inducción y su propósito es ayudar al nuevo empleado con lo que necesita creer respecto a la nueva unidad de trabajo, los requisitos del nuevo puesto y la relación de este con los objetivos de la organización (ibidem). En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

ÉTICA PROFESIONAL

Basándose en lo anterior, es imprescindible insistir que en el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Por tanto, al realizar el proceso de selección hay que tener presente que las actividades pueden afectar la vida de otras personas, siendo una grave e imprescindible responsabilidad, que a veces no puede solucionarse completamente.

Para cumplir con la responsabilidad de los principios mencionados es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

De esta manera, dentro de este proceso mencionan Koontz y Wehrinch, en 1998, y Maggi, (2001), un procedimiento que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos. Es en primer lugar, que exista una vacante, es decir, un puesto que no tenga titular; segundo establecer criterios de selección, con base en los requisitos vigentes y futuros del puesto (ejemplo, nivel de estudios,



experiencia, conocimientos, etc.); tercero, se hace un inventario de recursos humanos de las personas que prestan servicios en la organización, claro, que reúnan los requisitos establecidos, en caso positivo, se disminuye el tiempo para período de inducción y se tiene la oportunidad de ofrecer varios ascensos. En caso de no existir algún candidato que reúna las características establecidas se procede con los siguientes puntos. Cuarto, recurrir a lo proporcionado en el proceso de reclutamiento; quinto, localizados a los candidatos, se pide al candidato llenar una solicitud (únicamente si no es miembro de la empresa); sexto, se realiza una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores en base a los requisitos y metas de la organización; séptimo, si es necesario se hace uso de pruebas de aptitud, inteligencia, etc.; octavo, el administrador y el personal involucrado realizan entrevistas formales; noveno, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada; décimo, de manera opcional y si el puesto lo requiere, se aplica un examen físico o médico; y onceavo, con base a los resultados obtenidos de las partes anteriores y estudiada la información recabada de cada uno de los solicitantes por parte del jefe inmediato, jefe de departamento o gerente de área, se ofrece el puesto al candidato adecuado o se le informa que no ha sido seleccionado, según sea el caso, para proceder a la contratación.

Con lo anterior se puede referir que en la selección, se está haciendo referencia a la verdadera colocación en un puesto. La *Selección*, entonces, tiene como función analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

2.3.4 Inducción

Al concluir el proceso de selección y contratación, ahora la empresa ofrece al empleado una etapa de inducción, en la cual se tiene como propósito familiarizarlo a las responsabilidades laborales, compañeros de trabajo y las políticas de la organización (Hellriegel y Slocum, 1998). La *inducción* hace referencia a dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Por lo general, la duración de dicho proceso es de una o dos semanas.

De manera general, la literatura revisada refiere que los programas de inducción ya sea formal o informal se realiza por dos propósitos relevantes: 1) informar a los empleados sobre las



prestaciones, procedimientos organizacionales, es decir, todo la información referente a la empresa y 2) orientar socialmente a los nuevos empleados mediante el ajuste de sus experiencias de trabajo, la identificación de las relaciones de rendición de informes y el establecimiento de actividades generales de su trabajo (op.cit.).

Con un eficaz programa de inducción no solamente se beneficia el participante, sino también la organización. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual según Koontz y Wehrich, (1998) se explica lo siguiente: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro de retiro, vacaciones, requerimientos de confiabilidad y secreto, especialmente a contratos de defensa), seguridad y otras disposiciones. No obstante, al obtener un programa de inducción formal eficaz también se promueven expectativas de trabajo, esto es que se hace relevante proporcionar información básica sobre la empresa a los empleados ya sean de nuevo ingreso o no lo sean; promueve obtener trabajo funcional, es decir, se logra la eficacia a partir de la orientación proporcionada; se reduce tiempo y esfuerzo, lo cual indica que reduce tiempo, costos y esfuerzos para contratar administradores u otros profesionales para capacitar a los empleados y por último, reduce la rotación de los trabajadores, esto es que se hace más probable su permanencia en el empleo. No obstante, ya en la práctica "las interacciones diarias durante el trabajo" parecen ser el factor más importante para ayudar a los recién llegados a sentirse eficientes (Dessler, 1991). No se trata de señalar que las sesiones de inducción sean inútiles, sino por el contrario fomentan la lealtad y la identificación con la compañía, sin embargo, tampoco no están correlacionadas con la satisfacción en el puesto y las acciones de los recién ingresados. Por tanto, establecidas las actividades y/o tareas del empleado se procede a implementar el sistema para retribuir equitativamente a los mismos.

2.3.5 Administración de Salarios

Todos los aspectos de la administración de personal revisten la importancia de referirse al mejor ordenamiento del factor que es básico en la empresa, porque constituye la eficacia de los demás factores. Dentro de este proceso también hay que dar importancia a los principios y las técnicas de sueldos y salarios. De tal manera la administración de sueldos y salarios es definida por Reyes, (1971), como aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. En esta



fase se habla de una compensación al personal, compensación que considera todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y surgen de su puesto (Dessler, 1991).

La cantidad de la retribución que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones. La primera es que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para el mismo y su familia.

El propósito de todos los sistemas de compensaciones es retribuir equitativamente a los empleados, brindar los medios necesarios para atraer a los nuevos trabajadores y motivar y retener a los buenos. No obstante, Reyes, (1971), refiere que algunos de los factores que determinan los salarios se encuentra en primer lugar, la remuneración que está de alguna manera proporcionada directamente con la importancia del puesto en la empresa; segundo, la "forma" como se desempeña el puesto, es decir, la calidad con la que los empleados realizan su trabajo y tercero las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario, aunque en este último aspecto no siempre puede aplicarse fácilmente.

De la misma forma, corroborando y continuando con el proceso de administración de salarios, Arias en 1996, refiere que en este proceso existen funciones como:

- *Determinación de salarios*, aquí se trata de asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Existen dos métodos principales para el establecimiento del salario o sueldo base de los empleados: el *sueldo con base en el puesto*, que especifica el pago por las actividades encomendadas al empleado y *la remuneración con base en habilidades*, aquí se hace referencia a una compensación relacionada con las habilidades y conocimientos que el empleado tenga y desempeñe en el ámbito, es decir, entre más habilidades proporcione el empleado recibe un pago más alto.

- *Calificación de méritos*, en ésta se tiene como propósito evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- *Compensación suplementaria*, la cual se encarga de proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.



- *Control de asistencias*, donde se trata de establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Hellriegel y Slocum en 1998, describen que los sistemas de compensaciones totales poseen dos grandes componentes: la compensación directa y la compensación indirecta. La primera es el *salario base* de un empleado más el pago de incentivos y la segunda es el *conjunto de prestaciones que exige la ley* (contribuciones de seguridad social y compensaciones de desempleo) y *las que ofrece voluntariamente la empresa* (seguro médico, planes de retiro y seguro de vida).

En específico, de acuerdo al *salario base* se considera el pago de incentivos el cual persigue vincular al menos una porción del salario con el desempeño laboral para fomentar un mejor desempeño. Sin embargo, el uso de los incentivos no puede ser excesivo pues no lograría conducir al empleado a dar lo mejor, sino por el contrario; por tanto, se deben usar en forma adecuada para estimular y retribuir las conductas de los empleados que contribuyen a las metas de la organización.

En cuanto a *las prestaciones que exige la ley*, éstas se refieren a lo siguiente:

- Seguridad social: el cual proporciona ingresos de retiro, ingresos de invalidez, prestaciones a deudos y cobertura de servicios médicos a empleados y a personas que dependen directamente de ellos.
- Compensaciones de desempleo: éstas tiene por objeto contrarrestar la pérdida de ingresos durante el desempleo involuntario y contribuir a que los trabajadores desempleados encuentren trabajo. El índice de pago difiere en las empresas.
- Compensaciones a los trabajadores: esta prestación está diseñada para todos aquellos empleados que hayan sufrido accidentes o enfermedades de trabajo.
- Ausencia por motivos familiares o de salud: por lo general, únicamente se considera la autorización de ausencia de trabajo sin goce de sueldo. Para que los empleados puedan gozar de esta prestación es requisito haber trabajado en la organización durante al menos un año.

Las *prestaciones que no exige la ley* o que ofrece voluntariamente la empresa incluye lo siguiente:



- Seguro: la empresa en ocasiones paga una parte o la totalidad del seguro prestado al empleado. Algunos también cuentan con seguros para la salud dental, ópticos y/o psiquiátricos, seguros para la invalidez, etc.
- Retiro: aparte de las prestaciones previstas por la ley, en ocasiones algunas compañías financian planes de retiro para sus empleados.
- Pago por tiempo no trabajado: aquí están incluidos los días de asueto, vacaciones, ausencia por enfermedad, lutos y asuntos familiares con goce de sueldo.
- Otras prestaciones: de igual manera solamente algunas compañías proveen a los empleados de otras prestaciones como automóviles, afiliación a clubes, a asociaciones profesionales, la asesoría de planeación financiera y las cuentas de gastos.

Como se pudo notar estos sistemas de compensación monetaria, ya mencionados, pueden influir con gran trascendencia en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados; por consiguiente deben considerarse todos los procesos referidos; es decir, pueden diseñarse y administrarse para retribuir las conductas de alto desempeño de los empleados que contribuyen al éxito de la organización.

2.3.6 Capacitación y Desarrollo

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que, referido por Siliceo, (1986), las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especialidad que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria, siendo la capacitación un medio por el cual se puedan alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

No obstante, el término de capacitación es considerado como el proceso que mejora las habilidades de un empleado hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes, es decir, se trata del perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que se encuentren en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo. Igualmente, Siliceo (op.cit.) define que "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".



En cuanto al *Desarrollo del personal*, busca brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que, en lo referente al trabajo, puedan ocupar puestos superiores (Arias, 1996).

Considerando las definiciones referidas en este proceso, se puede comprender que entonces la capacitación y el desarrollo pueden entre muchos aspectos enriquecer los conocimientos y habilidades de los empleados; no obstante el propósito más importante para la empresa al proporcionar la capacitación y desarrollo a sus empleados es superar todas aquellas limitaciones, tanto imperantes como previsibles, que provocan que un empleado se desempeñe por debajo del nivel deseado.

La capacitación y el desarrollo se consideran como una parte esencial que debe estar presente en todas las organizaciones, aunque es muy costosa, resulta adecuada sobre todo a empresas que ofrecen cantidad de servicios a sus clientes.

Entre los programas de capacitación existe una gran variedad y versan también sobre una amplia variedad de habilidades básicas como: relaciones con los clientes, habilidades sociales, servicios a clientes, actualización académica de ejecutivos, conservación y protección del medio ambiente, calidad laboral, habilidades administrativas, habilidades profesionales, científicas, de ingeniería, técnicas, habilidades de ventas y comercialización, entre otras más.

Dentro de este proceso se consideran aspectos de importancia que son llevados a la práctica por la mayoría de las organizaciones: como por ejemplo, es necesario hacer una detección de necesidades laborales a los empleados del área interesada, esto con la finalidad de conocer en que aspectos habrá que incidir para iniciar con algún programa de desarrollo para el personal. No obstante, Siliceo, (1986), señala las etapas a seguir para tener éxito en la función de la capacitación:

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
3. Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir, que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción *ad hoc* para el curso.



5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. Por último, el seguimiento o continuación de la capacitación.

Es entonces, como la capacitación ha sido referida como un proceso en el cual se hacen útiles y relevantes, los programas de desarrollo, puesto que como mencionan Hellriegel y Slocum en 1998, enriquecen de alguna manera las habilidades conceptuales y humanas de los empleados para prepararlos a la realización de nuevas labores en el futuro. Existen dos tipos de programas:

- Programas de la compañía: en este tipo de programas se realizan en el lugar de trabajo y se realizan a la medida de las necesidades específicas de un individuo. Aquí se enseña y promueven el desarrollo de habilidades administrativas, consolidación de equipos entre otros.
- Programas fuera de la compañía: en este tipo de programas además de que se realizan fuera del lugar de trabajo, proporciona aprender tanto de los instructores como de los compañeros. Hacen referencia a la descarga de tensiones y rutinas diarias, lo que permite concentrarse en la experiencia del aprendizaje. Por lo general, se requieren este tipo de programas debido a limitaciones que una empresa puede tener.

Al parecer el empleado a través de los programas de desarrollo obtiene diversos conocimientos y experiencias que pueden o no desempeñarse en el ámbito laboral. Sin embargo, cómo podemos cerciorarnos de que realmente se obtuvo el aprendizaje y lo más importante, que se lleven a cabo las habilidades obtenidas durante el o los programas de desarrollo. Precisamente este aspecto hace referencia a una última fase considerada en este proceso y es la evaluación de los conocimientos y/o habilidades (evaluación del desempeño) que posiblemente se obtuvieron a través del desarrollo proporcionado por la empresa, aspecto que será referido con más detalle en el siguiente apartado y que además indica en que momentos es necesario y se puede recurrir a evaluar el desempeño de los trabajadores.

2.3.7 Evaluación del Desempeño

La evaluación de una persona por otra, es tan antigua como el hombre mismo. Además de que en la actualidad ha sido adoptada por muchas organizaciones como medio de ayudar a los supervisores a evaluar el trabajo de cada empleado. Estas evaluaciones han sido de máxima utilidad cuando se usan con frecuencia como base para la selección de candidatos para promoción a mejores puestos, o para hacer aumentos por "méritos" en los pagos por hora o en los salarios.



De esta manera la evaluación del desempeño es definida como el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado y de la posterior determinación de medio para la elevación de su desempeño. Esta función es esencial cuando las organizaciones pretenden elevar el desempeño, reencauzar los esfuerzos de los empleados empeñados en elevarlos y saber en que momento permitir la salida de empleados de desempeño inadecuado. Sin embargo, la evaluación del desempeño es uno de los aspectos más difíciles de la administración de recursos humanos, según la literatura revisada (Hellriegel y Slocum, 1998).

La evaluación del desempeño es una función esencial, como ya se ha mencionado, puesto que, las razones primordiales por las que hay que realizar esta función son: primero, las evaluaciones que ofrecen información con la que pueden tomar decisiones muy importantes dentro de la organización como la promoción, desplazamiento de personal, necesidades de capacitación y la remuneración; segundo permite revisar el comportamiento del empleado relacionado con el trabajo, esto con el fin de proporcionar retroalimentación a los empleados que la desean; además de que permite rectificar cualquier deficiencia en el desempeño. Además, la evaluación como función esencial de la administración de recursos humanos, tiene como principales objetivos:

Para la organización.- Una evaluación técnica permite conocer, en el momento necesario, a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Para el jefe inmediato.- La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.

Para el trabajador.- Cuya evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

Considerando estos aspectos, Dessler (1991), señala que la evaluación del desempeño comprende tres pasos: *definir el puesto*, refiere el acuerdo o aprobación del empleado y supervisor para realizar la evaluación; *evaluación del desempeño*, en esta parte se compara el desempeño real del empleado con los estándares determinados y por último, las *sesiones de retroalimentación*,



donde se hace una revisión del desempeño y progresos del empleado, además de que se elaboran planes para el desarrollo que se requiera.

Sin embargo, no siempre todo resulta a la perfección, sino que también al evaluar el desempeño existen algunos problemas o limitaciones, como por ejemplo, las características del evaluador; es de importancia que el evaluador sea una persona con elevada autoestima, buenas habilidades sociales, receptivo y estabilidad emocional, ya que esto proporciona obtener resultados más objetivos; la indulgencia, refiere que las calificaciones deben realizarse de acuerdo a lo que el empleado realmente merece; el efecto de aureola, el cual señala que por lo general en la evaluación del desempeño de un empleado únicamente se considera una dimensión para la evaluación, es decir, se generalizan los resultados, siendo que en un puesto de trabajo existen diversas dimensiones posibles a evaluar y por último, la tendencia central, que menciona que no se debe obtener un promedio general de un grupo de empleados para evaluar a cada uno de ellos, ya que la calificación y el desempeño de cada uno difiere.

Los problemas expuestos ponen de manifiesto las dificultades que conlleva la evaluación del desempeño. Al tratar de solucionar estos problemas se han creado nuevos métodos de evaluación. Teniendo como resultado muchos formatos de calificación y técnicas de evaluación. Por su parte, Chruden y Sherman (1991), consideran entre los métodos tradicionales lo siguiente:

- *Método gráfico de calificación:* donde cada cualidad o característica a calificar se representa mediante una línea o escala, en el cual el calificador indica hasta que grado considera que el individuo posee una cualidad. Al realizar esta calificación debe usarse una base que abarque a toda la organización, es decir, tomando como base a los calificadores individuales, los puestos y los departamentos.
- *Otros métodos tradicionales:* se encuentra el *método de lista de comprobación*, el cual implica que el calificador indique declaraciones incluidas en una lista, que son características del comportamiento o desempeño del empleado. El *método de comparación en parejas*, donde se compara a cada individuo con todos los demás de su grupo. Y el *método de rangos*, este requiere que cada evaluador coloque a los hombres en un orden, desde el mejor hasta el peor. Este último método tiene la ventaja de ser sencillo, no obstante, tiene la desventaja de que se queda en suposición y pone al individuo ante una situación incómoda.



Por último, con relación a los métodos de evaluación, los mismos autores (op. cit.), así como Dessler, (1991), refieren que además de los métodos anteriores, existen nuevos enfoques para la evaluación, entre los cuales se encuentran:

- *Método de alternancia en la clasificación:* se hace una lista con todos los empleados a calificar y posteriormente se eliminan los nombres de cualquiera que no se conozca lo suficientemente bien como para clasificarlo. Lo que se hace es alternar entre los más altos y los más bajos hasta que se hayan clasificado a todos los considerados.
- *Método de distribución forzada:* se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño, como por ejemplo, 15% los de desempeño más alto, 20% los de desempeño alto promedio, 30% los de desempeño promedio, 20% los de desempeño inferior y 15% los de desempeño muy inferior. Una manera de hacerlo es colocar en una tarjeta cada rasgo o característica a evaluar y posteriormente colocar una de las categorías designadas.
- *Método de incidente crítico:* en este método el supervisor lleva para cada empleado un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables del comportamiento laboral del individuo. Por lo general, cada seis meses, el supervisor y el empleado se reúnen para comentar el desempeño de éste utilizando los incidentes específicos como ejemplos.
- *Formas narrativas:* esta forma presenta el resumen de progreso y desarrollo; en dicha forma se pide al supervisor que describa el desempeño del empleado para el período cubierto en términos de estándares de posición, y que presente metas, planes de acción y actividades de desarrollo diseñadas para ayudar al empleado a cumplir o exceder estos estándares de posición.
- *Método del estudio de campo:* se trata principalmente de que el gerente o representante del departamento pida información al supervisor del desempeño de sus empleados, para posteriormente realizar los informes de cada empleado.
- *Método de valuación en grupo:* proporciona una reunión en la que participen otras personas además del supervisor inmediato, en la evaluación de los subordinados. Claro que se habla de personas que tengan conocimiento de la persona a evaluar, y se mantenga una evaluación objetiva por parte de los gerentes o supervisores. Posterior a la reunión, el supervisor tiene otra entrevista con el empleado en la cual comentan aspectos como los estándares, el desempeño del mismo y cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar el desempeño del empleado.
- *Método de evaluación por compañeros:* se considera la calificación de los compañeros, puesto que estos pueden hacer mención de algún comportamiento que el supervisor no observe o no conozca. Este tipo de evaluación se realiza si el grupo de compañeros tiene suficiente



interacción y es razonablemente estable durante cierto periodo de tiempo, entonces las calificaciones son confiables.

De manera general, no se puede concluir cual de estos métodos es el más adecuado, sin embargo, si podemos señalar que en la práctica al utilizarlos para evaluar el desempeño permitirá establecer, cuales son las más recomendables para llevar a cabo dicho proceso.

La evaluación del desempeño no es un proceso aislado y como tal, al término de la aplicación y obtención de la información del desempeño laboral del empleado con la utilización de alguno de los métodos anteriores, el encargado, ya sea administrador u otro profesional, debe comunicar los juicios referentes a la evaluación y para esto se hace prescindible realizar la entrevista de evaluación del desempeño.

En el transcurso de la entrevista se retroalimenta al empleado acerca de sus características y necesidades de desarrollo y establecer un mutuo acuerdo en metas de mejora; también el entrevistador debe permitir al empleado mencionar sus objeciones, rectificaciones respecto a la misma información, esto hace que se mantenga un ambiente positivo en el cual las dos personas pueden ofrecer y aprender del otro. No obstante, es recomendable dar un seguimiento al comportamiento del empleado, esto con el propósito de verificar si los objetivos establecidos para el desarrollo de necesidades, se está cumpliendo.

Por último, en suma y con referencia al capítulo presente cabe mencionar que todas las funciones están relacionadas entre sí, es decir, un proceso da paso a continuar con otro proceso, obteniendo un sistema que puede ser introducido en cualquier tipo de organización. También las funciones tienen una estrecha relación con el estudio y aparición de la psicología en el área de recursos humanos; por consiguiente, sabemos que con el estudio de la psicología en esta área y sobre todo en las organizaciones, podemos pensar que toda conducta es provocada por múltiples factores (físicos o biológicos, ambientales, sociales, psicológicos, cognitivos, etc.) y no puede pensarse que ésta surja de la nada; ya que siempre encontramos algún móvil o motivo detrás de ella. De esta manera se estudiará la motivación en el trabajo, por su importancia dentro del mismo proceso de administración de recursos humanos, ya que evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre y la acción humana; lo cual constituye un aspecto vital para el administrador de recursos humanos, puesto que puede actuar en la misma manejando estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan motivados y satisfechos.



Además, es de interés la investigación referente a este tema, ya que los estudios sobre la organización, la eficiencia predecible de la psicometría, la dinámica de grupo y la conducta clínica y "anormal" han enfatizado, una y otra vez, la necesidad de obtener conceptos que manejen los procesos que en ellas invierten, y que son de carácter motivacional.



CAPITULO 3.

LA MOTIVACIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.

Este capítulo da principio a una nueva parte de la investigación: primordialmente la motivación; clima y cultura organizacional. En primera instancia se presenta, la definición de motivación laboral y sus respectivos antecedentes históricos; posteriormente se muestran las principales teorías orientadas a la motivación humana de los empleados, como la de Maslow, McClelland, Herzberg y Vroom. También se destina importancia al tema del clima y cultura organizacional como aspectos que fomentan la motivación y permiten la aparición de acciones y/o conductas motivadas, pero antes de pasar a este apartado, se considera relevante revisar brevemente una propuesta teórica que recaba, de cada una de las teorías motivacionales lo esencial, haciendo de éstas una sola teoría (tres dimensiones del fenómeno motivacional). Por último, considerando la importancia que proporciona este tema para realizar investigación al respecto, se hace necesario conocer cuales son los principales instrumentos para medir el aspecto motivacional de los trabajadores que pertenecen ya sea a una organización, institución y/o empresa. Por tanto, el propósito del presente capítulo es describir y explicar cada una de las partes mencionadas, para que finalmente, sea posible comprender cuales son los aspectos que conducen o motivan la conducta de los integrantes de una organización.

3.1 Definición y Complejidades de la Motivación.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, el estudio de la motivación, investiga las acciones humanas en su entorno laboral: de este supuesto surgen interrogantes como: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?, ¿Cuáles son los determinantes que incitan a laborar?. Puede ser el ambiente, el que ocasiona la presencia de la conducta o acción; puede ser el sentimiento, emoción, demanda, propósito, interés, plan, necesidad o motivo; o puede ser el incentivo, meta u objeto de valor que conduce a realizar dicha conducta. Por tal razón, es relevante estudiar la motivación en las organizaciones.

Cabe mencionar, que en capítulos anteriores, se ha hecho referencia ocasionalmente a la motivación humana; sin embargo la comprensión de la motivación no es tan fácil; ya que la



motivación de los empleados en la organización es uno de los aspectos más importantes, pero menos investigados de la psicología organizacional. No obstante, cabría mencionar, ¿por qué se reitera que el estudio de la motivación es importante?, se le califica de esta manera porque, en su mayoría, una organización tiene como propósito fundamental atraer a personas y estimularlas a permanecer en la misma, permitir que realicen las tareas para las que fueron contratados y estimularlos a volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo, entonces, para que una organización sea efectiva, tiene que abordar los retos de la motivación, entre otros, como por ejemplo el clima y cultura organizacional que surjan para fomentar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización; además de que se alude que la motivación es uno de los elementos importantes que contribuyen a incrementar la productividad, el desempeño laboral, el sentido de pertenencia de los trabajadores, la calidad de vida de los mismos y por supuesto el deseo de fijarse metas frecuentemente, así como, llevarlas a cabo, entre otros aspectos que son de interés individual y que por consiguiente, se podría realizar una lista innumerable de elementos que provoca la motivación de los individuos en el ámbito laboral.

Para comprender más sobre este tema, es preciso mencionar cuales son las definiciones que algunos autores han referido; como es el caso de Arias, en el año de 1996, define que la motivación está "constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo particular".

Martínez y Vélez, (1995), refieren que la motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del ser humano hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección en que lo hace.

Por su parte, Churden y Sherman (1991), señalan que puede definirse como el *estado o condición que induce a hacer algo*. En lo fundamental *implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él*. Las necesidades pueden ser definidas como aquellas deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado, estas deficiencias pueden ser tanto biológicas, psicológicas, sociales o de cualquier otra índole.

Spector (2000), menciona que la motivación generalmente es definida como un *estado interno que induce a la persona a realizar comportamientos determinados a partir de una perspectiva*, refiere también que la motivación personal afecta la dirección, intensidad, y persistencia del comportamiento en un cierto plazo. La dirección es la opción de conductas específicas de una gran cantidad de comportamientos posibles. Por ejemplo, un empleado puede decidir o no ir al trabajo



un día determinado, y en vez de llamar mencionando que es por causas de enfermedad, lo que hace en realidad, es ver televisión, ir a hacer compras, o visitar a un amigo. La intensidad refiere a la cantidad de esfuerzo que una persona expende en hacer una tarea. Si piden a un empleado barrer un suelo, la persona puede ejercer mucho esfuerzo con la escoba haciéndolo rápido, o puede ejercer poco esfuerzo con la escoba, de manera suave y lentamente. La persistencia refiere al contrato de continuación en un comportamiento en un cierto plazo. Los empleados pueden trabajar horas adicionales para lograr las tareas que los motivan para terminar.

Asimismo, DuBrin, (1999), cita que la motivación significa hacer un esfuerzo para alcanzar resultados, el esfuerzo es el resultado de una fuerza que surge del interior de la persona. No obstante, el administrador u otras personas, así como las mismas condiciones de la organización, pueden ser muy útiles para activar dicha fuerza (factor externo).

Con la obtención de las definiciones anteriores, en la presente investigación se tomará el concepto de la *motivación*, como un *proceso continuo, que esta constituido por diversos elementos o factores ya sean internos (ej. estima propio y/o de otros, relaciones sociales, logro, autoestima, autorrealización, competencias, seguridad, entre otros, ver tabla 2) o externos (salario, estructura, políticas, clima organizacional, condiciones laborales, retribuciones, tipo de jefes y subalternos, etc. ver tabla 3.), que provocan la realización de comportamientos específicos deseados por el empleado y que mantienen y/o elevan las acciones hacia un fin u objetivo en particular, el cual necesita satisfacerse para lograr metas establecidas.*

Concebida la motivación como un proceso constituido por diversos factores, Hellriegel, Slocum y Woodman en 1999, refieren que el proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de la persona, necesidades ya sean, fisiológicas, psicológicas, sociales u otras; posteriormente la persona podrá ejercer esfuerzos y encaminarse hacia ciertas metas para satisfacer las necesidades insatisfechas, de las cuales el empleado puede recibir recompensas o castigos, y por último evaluar o identificar nuevamente las necesidades no satisfechas.

Dunnette y Kirchner, (1976), de igual manera consideran que la motivación es difícil de comprender por tratarse de un fenómeno extremadamente complejo y sutil, no obstante algunas de sus complejidades pueden describirse por medio del siguiente modelo motivacional (ver figura 4):

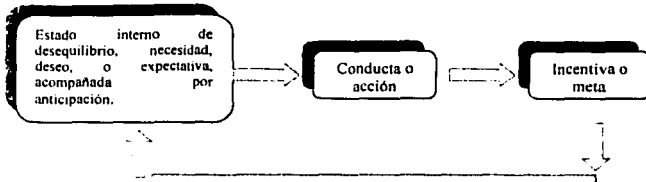


Figura 4. MODELO MOTIVACIONAL (Dunnette y Kirchner, 1976)

En este modelo, una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado interno de desequilibrio; la conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El logro de la meta, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio. Al revisar este modelo, para el estudio de la conducta motivacional, es necesario considerar que estos estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse ni medirse directamente, su presencia y su naturaleza deben inferirse de la observación de las clases de conducta que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes.

No obstante, este modelo motivacional no es muy sencillo como parece, ya que tiene algunas complejidades como: 1) los motivos no pueden observarse directamente, por lo cual su identificación es difícil, más no imposible. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas; no obstante, al presentarse la necesidad de inferir motivos de la conducta, complica mucho más la comprensión de la motivación humana y sobre todo porque conductas o acciones semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico; 2) un motivo rara vez existe solo o aislado; es decir, la lucha por satisfacer un motivo puede hacerse sólo a expensas de no satisfacer otro. Por tanto, el arreglo y configuración de motivos dentro de una persona está sin duda en un estado constante de cambio; la motivación humana no puede entenderse adoptando un punto de vista dinámico, y esto obviamente complica más la observación y medición de los motivos humanos; 3) es importante pensar en que las personas difieren en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción; no solamente difiere en lo que buscan en sus empleos, sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen; y por último, 4) este punto se refiere, a que para muchos de los motivos, el alcance de la meta solamente sirve para excitar el apetito del objeto, ya que fuera de los motivos fisiológicos, es difícil determinar si cierto motivo debe clasificarse como satisfactor o motivador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Así como los dos anteriores modelos, existen otros que también explican el comportamiento del personal motivado, como por ejemplo, el modelo citado por Davis y Newstrom (1999), figura 5, el cual indica que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el entorno del individuo. Refiere que se obtienen resultados cuando los empleados motivados se les da la oportunidad de desempeñarse y los recursos para hacerlo. También la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen la realización de esfuerzos. En casos en que el empleado es productivo y la organización observa este tipo de comportamiento, es posible retribuir, y en el caso de que estas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del empleado se verán satisfechos. Al mismo tiempo, es probable que surjan nuevas necesidades y el ciclo vuelva a iniciarse.

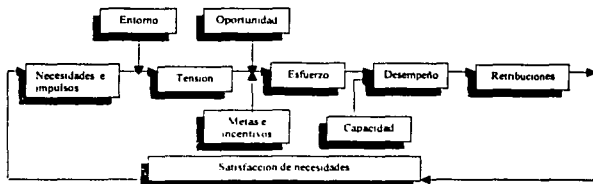


Figura 5. Modelo de Motivación (Davis y Newstrom, 1999).

Para comprender el proceso motivacional en la organización, es necesario no pasar por alto, que también son indispensables para mejorar el desempeño, las capacidades, las habilidades y el equipo correcto. Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), indican que muchas veces este principio se expresa mediante la fórmula $D = M \times C$, donde D se refiere al desempeño, M a la motivación, y C a la capacidad. De acuerdo con este principio, ninguna tarea puede realizarse con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad para hacerlo. Entendiendo como capacidad, el conjunto de habilidades de la persona para realizar las tareas relacionadas con las metas; dichas habilidades pueden incluir destrezas intelectuales y manuales.

De esta manera, es posible comprender por qué los psicólogos y otros científicos de la conducta han tenido dificultades para entender la motivación de los empleados en la industria. No obstante, se ha considerado relevante para la comprensión de los fenómenos, el estudio de los acontecimientos históricos, pues éstos permiten comprender las limitaciones, desarrollo, así como temas de interés para emprender investigaciones futuras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.2 Breve Historia de la Motivación Laboral.

Se tiene la impresión de que el interés excesivo por la motivación es una preocupación relativamente reciente de las ciencias de la conducta, no obstante, algunas ideas relacionadas con la motivación aparecieron inicialmente en el pensamiento Occidental en los siglos anteriores a Darwin, con el dualismo específicamente; sin embargo, enfocándose al propósito de la presente investigación, referente a la motivación laboral, se menciona que antes de la revolución industrial, nadie se ocupó de mantener interés en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción eran sencillas, esto debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, es decir, no había fuerte presión para la producción en grande.

Por ejemplo, la edad media se caracterizó, por mantener una producción eminentemente agrícola en la que imperaba el rígido e inquebrantable sistema de clases sociales. A parte de este régimen, la industria artesanal se caracterizaba por ser unitaria, es decir, se desarrollaba en sus fases por una sola persona o un grupo de personas, que producían escasos artículos necesarios para el consumo de la población (Pérez, 1978).

Todo lo anterior, cambio bajo el impacto de la Revolución Industrial; la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercado no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Así, la Revolución Industrial se abocó a mejorar e incrementar el maquinismo olvidando al hombre como tal, y considerándolo como objeto de explotación y producción; las personas que participaban en el proceso de la producción dependieron más de otras y los problemas entre obreros y patrones se tornaron cada vez más conflictivos.

El surgimiento del industrialismo maquinista y del capitalismo estuvo apoyado por la nueva corriente del pensamiento económico: el "liberalismo" es decir, la teoría de "Dejar hacer, Dejar pasar", fundada en la libre iniciativa individual movida por el afán de lucro; en la libre competencia, reguladora de la producción y de los precios; y en el libre juego de la oferta y la demanda (op. cit.). Con esta nueva forma de producción, aparecen los sindicatos, como una forma de integrar frente común en contra de los patrones, ya que los obreros fueron en general hostiles a las condiciones de trabajo de aquella época.



En la etapa subsiguiente, a la Revolución Industrial, aparece una nueva corriente productivista, llamada "Taylorismo". El precursor y fundador de este movimiento fue Frederick Taylor, padre de la administración científica, desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue "estandarizado"; de igual manera sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Con todo esto, los primeros métodos y suposiciones de la administración científica están definitivamente en contra de lo que se ha mencionado acerca de las complejidades de la motivación. Taylor también, consideraba que los obreros eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción y que, por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier pieza de la maquinaria. Afirmaba que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

De acuerdo al Taylorismo, la mayoría de los patrones tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores, aspecto por el cual se resistían a pagarles demasiado; ya que proporcionar incentivos económicos a los trabajadores solía ser benéfico hasta cierto punto, esto porque cuando ya no funcionaba había que reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos, idea que en la actualidad sigue predominando, por la razón de que el ser humano no solamente le interesa satisfacer necesidades económicas.

Otra desventaja que trajo consigo, el Taylorismo, fue que los trabajadores aprendieron que era bastante inseguro producir por arriba de cierto nivel, ya que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducirlos así a despidos temporales.

No obstante, no se puede descalificar este acontecimiento, ya que en su momento se registraron grandes incrementos de producción; y la administración científica fue considerada por algunos como una panacea industrial.

Con el paso del tiempo, los problemas que fueron surgiendo en las primeras suposiciones de la administración científica, no abarcaron completamente el estudio de todos los factores que pueden afectar al comportamiento y acciones motivadas; las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica llegó a tener un número creciente de fracasos. Uno de esos fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principios de los años veinte. Sin embargo, el esfuerzo para llevar a cabo las recomendaciones de este estudio de administración científica fue acompañado por una rotación mayor de empleados y una elevada



incidencia de aflicción y descontento en los trabajadores. En esta situación fue llamado un sociólogo llamado Elton Mayo, para ver si podía terminar con los acumulados descontentos en el trabajo: este autor reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos, otro tipo de necesidades.

De esta manera, se inició el movimiento de las relaciones humanas en la industria. Mayo, al realizar estudios en la Western Electric Company, acerca de la motivación de los empleados, interpretó los resultados en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo. De esta manera, fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad cuando las metas y las presiones de un grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia. Es así como, la explicación de Mayo pone nuestra comprensión de la motivación humana en una nueva dimensión, aunque fue demasiado simple y ha quedado como un hito para entender la motivación humana en la industria.

No obstante, tampoco podemos considerar que las aportaciones de Mayo a la industria no tienen gran significado, sino por el contrario sus vigorosas opiniones acerca del deseo humano, referentes fundamentalmente a la afiliación en grupos, ha llevado a otros a discutir y a reinterpretar sus hallazgos y a emprender investigaciones más amplias.

Por lo tanto, de acuerdo con los muchos y diferentes tipos de incentivos presentes en los experimentos de Western Electric, podemos inferir que muchos motivos diferentes podían estar actuando, incluyendo, por ejemplo, la seguridad, afiliación, estimación, interés intrínseco en el trabajo y el logro. Por tanto es evidente, que la investigación de Mayo fue mucho menos precisa para especificar un solo motivo humano de lo que él creyó. Las investigaciones subsecuentes han tratado más sistemáticamente cada uno de los motivos que se acaban de mencionar; como lo es en el caso de una investigación realizada actualmente por Thurkow; Bailey y Stamper del 2000, donde estudio la efectividad de tres tipos de contingencias de incentivos monetarios, fue estimada entre los empleados de una compañía telefónica. La condición base consistió en que la recompensa monetaria sería repartida a quién obtuviera los mejores resultados en cada turno. En una condición experimental, se otorgaron incentivos (individuales) si su resultado superaba el estándar establecido por el supervisor. En otra condición fueron pagados incentivos monetarios si su grupo alcanzaba o superaba los resultados de grupo establecidos por el supervisor. Los resultados indicaron que tanto los incentivos en forma individual como en grupo, produjeron un gran número de llamadas terminadas por hora, comparado con las llamadas efectuadas por debajo de la línea

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



base, mientras la más alta productividad fue observada bajo las contingencias de incentivos individuales. Con esto, se puede señalar que existen motivos diferentes para desarrollar una tarea, ya que la productividad más elevada sucedió cuando los individuos ejecutaron su tarea de manera individual, lo cual indica que a cada uno de estos lo llevo a realizarla algún motivo o motivos diferentes entre sí, para alcanzar una meta o incentivo.

De las aportaciones de Elton Mayo han pasado muchos años de la época, de lo cual se puede afirmar que los resultados de tales experimentos han sido de enorme contribución tanto en el plano académico como en el práctico y han proporcionado un nuevo material a la administración pública y de empresas, a la sociología, a la psicología del trabajo, a la psicología social, a la antropología y a la economía.

Por tal motivo, Pérez (1978), considera que es de utilidad para estudiar la motivación laboral, sintetizar los principios de la Escuela de las Relaciones Humanas, en lo siguiente:

1. Es fundamental tomar en consideración los atributos humanos cada que vez que se afronten problemas directivos o de organización de personas en el trabajo.
2. El comportamiento del individuo depende en gran medida de la motivación, de las necesidades del individuo y de los valores que atribuye a todo lo que le rodea.
3. Es de importancia conocer tanto los valores individuales como los colectivos.
4. La eficacia de la organización depende de las motivaciones y capacidades individuales, así como de la interacción del grupo.
5. Para lograr eficiencia de la organización, hay que incidir en los individuos, cambiando sus motivaciones y sentimientos.
6. Los estudios de motivación también deben abarcar aspectos subjetivos y el comportamiento de los grupos que componen el organismo.

La historia hace constar que el estudio de la motivación es cada vez más relevante, ya que los mismos se han desarrollado sistemáticamente a partir de los últimos años. Lo cual puede ser importante para toda organización, estudiarlo y conocer la situación de sus empleados, respecto a lo mencionado anteriormente.

La concepción de las relaciones humanas, reconocida por Elton Mayo, contribuyó a una mejor comprensión de los problemas de la dirección y en general de la actividad administrativa; ya que dedicó interés al estudio e investigación del factor humano en la organización; Elton Mayo (en Dunette y Kirchner, 1976), reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos



satisfacer otro tipo de necesidades, a partir de lo cual trató de descubrir cuáles podrían ser esas otras necesidades, de esta manera inició sus estudios en la Western Electric Company, estudios que de manera breve han sido analizados en capítulos anteriores; sin embargo, para el estudio de la motivación encontró y con ello aumentó evidencias de que al "tratar a los trabajadores como seres humanos, esto es, al permitir juntarse en grupos, o con otros, realizar logros, etc., considero que podía mejorar la productividad". Los resultados de este tipo de estudios, fueron el punto de partida de investigadores tales como Maslow, Herzberg, Vroom, Porter y otros más, quienes con sus teorías y estudios acerca de las actitudes y de la motivación han contribuido al conocimiento de las complejidades humanas que afectan la organización.

3.3 Teorías de la Motivación Humana.

Dentro del estudio de la motivación humana existen diversas teorías y/o modelos que se han desarrollado para explicar el comportamiento motivacional en las organizaciones laborales; estos modelos de la motivación laboral centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y mantienen el comportamiento de una persona, entre estos se encuentran la jerarquía de las necesidades de Maslow, Motivación e Higiene de Herzberg, Necesidades Sociales de McClelland y Teoría de la Expectativa de Porter, Lowler y Vroom.

Cabe distinguir, que ningún modelo es perfecto, cada uno de éstos tiene sus ventajas y desventajas, y todos aportan aspectos trascendentales para comprender el proceso de la motivación humana en el trabajo.

Considerando, cada una de las siguientes teorías como modelos que explican la motivación labooral, Hellriegel, Slocum y Woodman en fechas recientes (1999), mencionan que existen modelos de contenido y modelos de procesos, los primeros centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona, entre éstos se encuentra el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow, la motivación de logros de McClelland, y Motivación e Higiene de Herzberg; y los modelos de procesos se usan para describir y analizar la forma en que los factores personales (internos) interactúan e influyen entre sí para producir ciertas clases de conductas, aquí se considera el modelo de expectativas de Vroom. Sin embargo para comprender a que se refieren estos autores, al diferenciar los modelos, es necesario conocer la explicación que se ofrece de cada modelo presentado en los siguientes apartados.



3.3.1 Teoría de Maslow.

La teoría o modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, el cual señala que las personas muestran un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse.

Toro, en el año de 1982, refiere que los principios fundamentales de la teoría de la motivación humana de Maslow, presenta lo siguiente: el hombre cuenta con varias necesidades que tienen la capacidad de activar y dirigir su comportamiento; además de que existen niveles dentro de todo el conjunto de necesidades humanas y éstas presentan sus demandas dentro de una jerarquía de prioridades. Esta jerarquía de necesidades se agrupa en cinco grandes categorías (ver figura 6):

- Necesidades fisiológicas: consisten en requerimientos físicos o condiciones indispensables para la conservación de la vida tales como alimento, sueño o el respirar, vestir, etc.
- Necesidades de seguridad: incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia del dolor, ausencia de amenazas o enfermedad. Dentro de las organizaciones éstas se satisfacen con frecuencia por medio del seguro médico, programa de jubilación, prestaciones, etc.
- Necesidades sociales: comprenden la "necesidad de sentirse necesario para otros", necesidades de amistad, y de amor, se satisfacen con frecuencia mediante la interacción social y afiliación, es decir, el ser humano necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- Necesidades de estimación: se refiere a que los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos, se refiere también a los sentimientos de valor propio.
- Necesidades de autorrealización: a este nivel el individuo lucha por lograr elevar todo su potencial en lo que respecta a autodesarrollo y creatividad, considera a las personas que luchan por la realización personal y que se aceptan a sí mismas y a los demás e incrementan sus capacidades para solucionar problemas.



Figura 8. Pirámide de la Teoría de Maslow (Jerarquía de Necesidades)

De la concepción motivacional propuesta por Maslow resulta claro, que existen ciertas condiciones internas del individuo capaces de orientar y estimular su comportamiento en determinadas direcciones. Además, el mismo autor refiere que la jerarquía de las necesidades contiene varias suposiciones básicas: Una es que las necesidades de nivel más bajo deben satisfacerse antes, que las de nivel más alto, se activen lo suficiente y empiecen a vigorizar la conducta. La segunda suposición es que, una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador, para realizar cualquier tipo de acciones. La tercera es que, varias necesidades pueden afectar a la conducta de un individuo en un momento dado. La cuarta y última suposición es que hay más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel (Hodgetts y Altman, 1987).

Algunas observaciones que se han realizado acerca de la teoría de Maslow son que otros enfoques de la teoría no reconocen que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una persona puede no serlo para otra; para algunos críticos, el autor no reconoce que las personas puedan variar en el orden de la jerarquía; para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma mas adecuada de brindar incentivos desde la organización.

No obstante, a pesar de que la teoría tiene algunas desventajas, resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano se puede comportar y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja, dicho modelo sigue gozando de mucha popularidad como teoría de la motivación. Una teoría más que utiliza el concepto de necesidades humanas como unidad básica de análisis, es la teoría de la satisfacción de necesidades, que se asocia comúnmente con McClelland.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.3.2 Las Necesidades Sociales de McClelland.

McClelland (cit. en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999), propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura, este enfoque muestra en esencia aspectos como que entre las necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre y éstas son:

- **Necesidades de Logro**, la cual se caracteriza por la búsqueda de metas a largo plazo, por el deseo de inventar, hacer o crear algo excepcional, por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros. Sin embargo, sólo se produce un comportamiento orientado hacia el logro cuando existe un nivel medio de dificultad o de probabilidad de obtener el resultado deseado.

Referente a este tipo de necesidad, Davis y Newstrom, (1999), mencionan que la motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito, trabajan arduamente y tienden a esperar que sus empleados también se orienten a la obtención de logros.

- **Necesidades de Poder**, se manifiestan a través de los deseos o las acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos sino también sobre los medios (instrumentos, técnicas, maquinaria, etc.) que permiten adquirir o mantener el control. La motivación por el poder es el impulso a influir sobre los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo (op. cit.).
- **Necesidades de Afiliación**, tratan de comportamientos que de alguna manera buscan obtener, conservar, o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otra persona, como en las relaciones amorosas o de amistad.

Los trabajadores con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación; la cercanía de amigos les brinda satisfacciones internas.

Este modelo de motivación, afirma que las personas están motivadas de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas y sociales (ver figura 7).



VIDA SOCIAL DEL HOMBRE

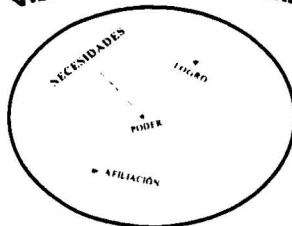


Figura 7. Teoría de las Necesidades Sociales de McClelland.

Tal como ocurre con Maslow y aún con Herzberg, no es clara en McClelland la utilización del término necesidad; en algunas ocasiones este autor utiliza el término motivo como sinónimo de necesidad, cuando se refiere a estos conceptos los describe más en el sentido de intereses y valores. Estas afirmaciones apoyan la idea de que no se trata en realidad de necesidades, en sentido estricto, sino más bien de intereses o valores socialmente adquiridos y modificados, que tiene la propiedad de estimular el esfuerzo de las personas en ciertas direcciones.

Por último, McClelland (en Hodgetts y Altman, 1987) sugiere cuatro etapas específicas; la primera, el individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Segunda, el individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo a personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos. Tercera, el individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose así mismo con alguien que necesita el éxito y los desafíos frecuentes.

Cuarta y última, el individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos. Es decir, McClelland reconsidera un sentido más humano, esto es que considera relevante establecer relaciones humanas armoniosas con los integrantes del equipo de trabajo, así como con los jefes y subalternos; sin embargo, cada autor referido en el presente capítulo, proporciona importancia a diversos aspectos, que en su totalidad han tenido bastante auge, como en el caso de la siguiente teoría.

3.3.3 Esquema bi-factorial de Herzberg.

El modelo de motivación-higiene de Herzberg, que es clasificado dentro de los modelos de contenido, este modelo al igual que el de Maslow, es uno de los más polémicos. Se le considera como polémico, porque para este enfoque teórico los principios más relevantes sustentan, según

TESIS EN
FALLA DE ORIGEN



Herzberg, (1966, en Toro, 1982), que el grado de satisfacción de las personas en el trabajo no varía a lo largo de un continuo cuyos extremos son satisfacción e insatisfacción respectivamente. Por el contrario debe conceptualizarse el fenómeno de una manera bidimensional, donde los grados de satisfacción se deben ubicar a lo largo de dos continuos cuyos extremos son: Satisfacción---No Satisfacción e Insatisfacción-----No Insatisfacción.

Lo anterior expone que la teoría de Herzberg, insiste en que algunos factores del trabajo conducen a la satisfacción, en tanto que otros son capaces de evitar el descontento pero no representan fuentes de satisfacción, además de que afirma que la satisfacción y el descontento en el empleo no existen en un solo continuo.

Por otro lado, dentro de este enfoque, de igual manera se refiere que existen dos categorías de factores, los cuales han sido denominados factores intrínsecos que se refieren a variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo, es decir, factores como sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, entre otras y que además se asociaban con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, denominados *motivadores*, pues hacen referencia a los factores que pertenecen al mundo interno de la persona; y el segundo conjunto de factores que denominaron *higiene*, los cuales no generaban satisfacción, simplemente evitaban la insatisfacción; estos factores son denominados extrínsecos, ya que son externos al trabajo propiamente dicho, es decir, son características del contexto organizacional, como por ejemplo, el salario, las condiciones de trabajo (circunstancias físicas y sociales), relaciones interpersonales, supervisión, políticas y la estructura administrativa de la compañía, seguridad en el empleo, y las prestaciones.

Herzberg (en Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores; los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de los estudios que realizó Herzberg, encontró también que varios eventos tienen el carácter de elementos de motivación determinantes de un efectivo desempeño, los cuales son: la *supervisión*, puesto que la consideración del supervisor hacia sus subalternos con frecuencia se relaciona positivamente con la efectividad del grupo; *los grupos de trabajo*, donde se encontró que variables como normas de grupo, ejecución y cohesión afectan el interés y compromiso de las personas hacia el desempeño en el trabajo; *contenido del trabajo*, esta categoría se refiere a la especialización, el conocimiento de los resultados y los sentimientos de éxito o de fracaso como resultado del desempeño; el *salario*; y las *oportunidades de promoción*, apareciendo estos dos últimos aspectos como factores asociados al interés por ciertos niveles de desempeño.

El modelo motivación - higiene también afirma que la satisfacción y el descontento no forman un solo continuo, sino que constituyen procesos separados y diferentes. Por lo tanto, una persona, según este modelo, podría estar satisfecha y descontenta al mismo tiempo (figura 8).

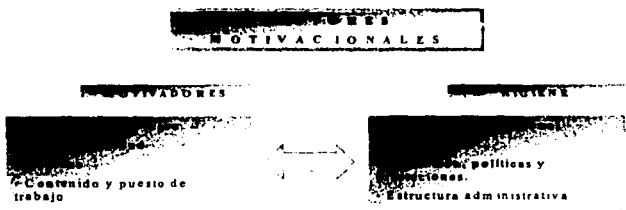


Figura 8 Teoría del Esquema bi-factorial de Herzberg

Al igual que los modelos ya explicados, al presente, se le han hecho varias críticas importantes, como que los procedimientos son limitados para conocer el nivel motivacional de los empleados y otro radica en si la satisfacción y el descontento en realidad son dimensiones separadas, ya que algunos investigadores han detectado factores que contribuyen tanto a la satisfacción como al descontento, no obstante estos descubrimientos no han refutado el concepto de que la satisfacción y el descontento son dos continuos diferentes. Por desgracia se ha prestado poca atención a crear un modelo que explique porqué ciertos factores del trabajo afectan el desempeño positiva o negativamente. Aspecto que será tratado a lo largo de la presente investigación, otorgando primordial atención a cuáles son los principales factores o elementos que contribuyen para que los trabajadores se sientan motivados en su lugar de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.3.4 Teoría de la Expectativa de Vroom.

Uno de los enfoques de la motivación de más generalizada aceptación, según lo aporta Davis y Newstrom (1999), fue creado por Victor H. Vroom y ha sido ampliado y afinado por Porter y Lawler, entre otros investigadores.

El modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Existen cuatro suposiciones, según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), sobre las causas de las conductas en las organizaciones que proporcionan la base para este modelo:

- ❖ Una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente determina el comportamiento. Ni la persona ni el ambiente por sí solos determinan el comportamiento.
- ❖ Las personas deciden sus propias conductas en las organizaciones, aun cuando existan muchas limitaciones al comportamiento individual. La mayoría de las personas toma dos clases de decisiones: decisiones acerca de acudir al trabajo y decisiones acerca de qué tanto producir.
- ❖ Personas diferentes tienen distintas necesidades y metas. Los empleados desean recompensas diferentes por su trabajo.

En general, el modelo de expectativas afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo (recompensas). Al tomar decisiones sobre la organización donde trabajarán y cuán intensamente lo harán, actúan con base en tales necesidades e ideas. El modelo también afirma que la motivación depende en gran medida de la situación que enfrenten las personas y la forma en que se adapte a sus necesidades.

Esta teoría de la expectativa, postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y cómo consideran ellos que pueden obtenerlo. Al hacer esto hay tres conceptos principales que se deben comprender, ya que Vroom explica que la motivación es producto de tres factores, que son: instrumentación, que es la relación que percibe un individuo entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel; la valencia, se refiere a la preferencia que tenga el individuo hacia objetos o situaciones y la expectativa tiene que ver con la probabilidad percibida de alcanzar un resultado de primer nivel (Hodgetts y Altman, 1987). La relación entre estos tres factores se enuncia de la siguiente manera: **Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación.**



En específico, la *valencia*, se refiere a la intensidad con la que una persona desea recibir una retribución. Es una forma de expresión de la profundidad del deseo de alcanzar una meta. Dado que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas por un resultado, la valencia puede ser tanto negativa como positiva. Cuando una persona prefiere no alcanzar un resultado, en oposición a la preferencia de obtenerlo, la valencia es una cifra negativa. Si una persona es indiferente a un resultado, la valencia es positiva. La escala total va de -1 a $+1$ (Davis y Newstrom, 1999).

La *expectativa*, es el grado de convicción en que los esfuerzos personales de trabajo darán como resultado la realización de una tarea. Las expectativas se enuncian como probabilidades, la estimación del empleado del grado en que su desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo empeñada. Dado que la expectativa es la probabilidad de una relación entre esfuerzo y desempeño, su valor varía de 0 a 1. Normalmente, las estimaciones de expectativa del empleado corresponderán a algún punto entre los dos extremos.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de esfuerzo-desempeño es la eficacia personal. Siendo la eficacia personal, la certeza de poseer las capacidades necesarias para la ejecución de una tarea, el cumplimiento de las expectativas de roles o la exitosa resolución de una situación difícil.

El último factor, de este modelo es la *instrumentalidad*, que representa la certeza del empleado, por recibir una retribución una vez cumplida su tarea. En este caso el empleado hace otro juicio subjetivo sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y ofrezca retribuciones en forma contingente. El valor de la instrumentalidad oscila de 0 a 1.

El funcionamiento del presente modelo, radica principalmente en que, el producto de valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación, referida ésta como la intensidad del impulso hacia una acción; en la figura 9, se muestra como es el proceso de dicho modelo. Los tres factores del modelo pueden formar un número infinito de combinaciones, como por ejemplo, valencia altamente positiva, expectativa alta, e instrumentalidad baja, y valencia negativa, expectativa alta e instrumentalidad baja, etc. Esto es, que el modelo de expectativa depende de la percepción del empleado respecto de la relación entre esfuerzo, desempeño y retribuciones. Toda situación entraña tantas causas y efectos que es raro que un empleado pueda estar seguro de que una retribución deseada siga a una acción dada. Además, dentro del mismo proceso hay resultados primarios y



secundarios, donde los resultados primarios se derivan directamente de una acción y los resultados secundarios se desprenden a su vez de los primarios.

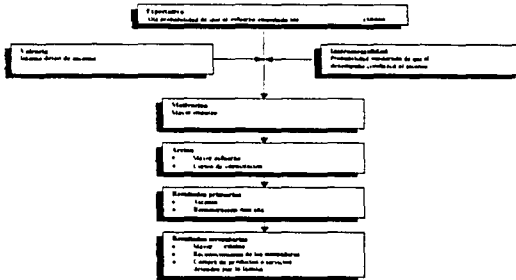


Figura 3. Funcionamiento del Modelo de Expectativas de Vroom

Aquí Vroom, refiere entre sus conceptos esenciales como que las personas definen para sí metas o niveles deseados de ejecución o desempeño y para alcanzar tales niveles de desempeño dedican a la acción cierta cantidad de esfuerzo siempre que cuenten, al menos, con la capacidad para lograrlo; las personas además buscan lograr el tipo de nivel de desempeño que les permita, como consecuencia, obtener algún resultado favorable o deseado, por tanto, la cantidad de esfuerzo que destine la persona depende, del valor o importancia que tal resultado representa para el individuo; es entonces, como el éxito depende principalmente de la habilidad y del esfuerzo empeñados en la acción.

En este modelo hay dos tipos específicos de expectativa. El primero es la expectativa $E \rightarrow D$ que representa la certidumbre de que el esfuerzo conducirá al desempeño deseado. El segundo es la expectativa o instrumentalidad $D \rightarrow R$, que son las opiniones que tiene el individuo con relación a la posibilidad de que su desempeño lo conduzca a un resultado en particular. La fuerza de motivación del individuo se determina multiplicando la expectativa $E \rightarrow D$ por la expectativa $D \rightarrow R$ por la valencia del resultado (op. cit.).

Concebida la motivación en términos de esfuerzo que depende de la combinación de factores subjetivos internos y de circunstancias o de eventos externos nos coloca en la posibilidad de describir operacionalmente varios aspectos del modo como es activado el comportamiento, sin embargo no muestra este esquema cuáles son las condiciones internas y externas que inciden en el fenómeno, simplemente habla de resultados del comportamiento que son valorados de acuerdo con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



patrones desconocidos; sin embargo, para el propósito del presente capítulo, cabe constar que las teorías mencionadas tienen sus ventajas y desventajas, que cada uno considera diferentes elementos importantes respectivamente; no obstante, a partir de las mismas, es posible seleccionar lo más relevante de éstas, valorando claro todos sus elementos, y contribuir con una propuesta teórica adecuada y complementarla con la explicación y comprensión del proceso motivacional, cumpliendo directamente a los objetivos de la presente investigación, incluido este aspecto en el siguiente apartado.

3.3.5 Tres Dimensiones del Fenómeno Motivacional.

Dentro de los hechos y evidencias presentados por los enfoques motivacionales considerados anteriormente, se pueden distinguir tres dimensiones de carácter analítico, según Toro (1982): dimensiones de las condiciones motivacionales internas, externas y de relación entre lo interno y lo externo (figura 10).

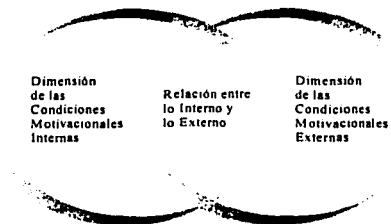


Figura 10. Tres Dimensiones Del Fenómeno Motivacional (Toro, 1982).

Referente a la *dimensión de las condiciones motivacionales internas*, se distinguen tres categorías de variables como son las fisiológicas, psicológicas y psico - sociales.

En la categoría de las *variables fisiológicas* se hace referencia a las necesidades de alimento, de líquido, de oxígeno en el organismo, de intercambio sexual, de descanso y de abrigo, claro está, que con los anteriores ejemplos, podemos señalar que representan necesidades en sentido biológico. Su generalidad y relativa invariabilidad limitan las diferencias individuales a tal punto que se hace irrelevante cualquier evaluación o medición de estas variables en un contexto laboral u organizacional.

En cuanto a la categoría de las *variables psicológicas* corresponden los hechos descritos por los conceptos de necesidad de seguridad, de autoestima, de autorrealización, de logro o de competencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



como lo refieren Maslow y McClelland. Igualmente, al referirnos a esta categoría, se habla de constructos que describen condiciones personales internas de carácter afectivo que le permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con ciertos eventos y que, por lo tanto activan el comportamiento en sentido de aproximarse o evitar tales objetos.

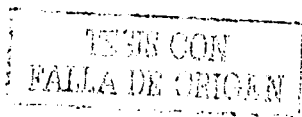
En la categoría de las *variables psico-sociales* se incluyen los conceptos de reconocimiento y afecto o estima de otros. Estas variables también describen estados afectivos de agrado o displacer, derivados particularmente de la interacción del individuo con otras personas u objetos sociales.

Es entonces como, la *dimensión de las condiciones internas* describe, fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado; su relevancia radica en que tienen la capacidad de imprimir dirección al comportamiento humano hacia ciertos sectores del ambiente externo.

La *dimensión de las condiciones motivacionales externas* comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos y otras personas o agentes. En cuanto a la categoría de los *eventos externos* comprende los factores intrínsecos o motivadores, estos grupos de variables describen condiciones organizacionales y del puesto de trabajo que están en el medio ambiente laboral del individuo y cuyo análisis debe realizarse en parte, con los criterios propios de su condición de estímulos; algunos ejemplos de este tipo de variables extrínsecas son: el salario, la supervisión, las oportunidades de promoción, etc. (op. cit).

Como se mencionó, también dentro de esta dimensión existe una categoría referente a los *agentes*, la cual contiene modos de comportamiento típicos de los jefes, los colegas y subalternos que, al igual que las demás variables extrínsecas pueden activar la aparición de ciertas acciones a partir de la valoración que la persona hace de estos agentes. Dadas las diferencias individuales en el significado y la valoración que se atribuye a las condiciones externas y dado que no todos los puestos de trabajo son iguales, resulta relevante identificar este tipo de condiciones y evaluar la significación e interés que ellos revisten, si se desea apreciar el carácter de incentivo que poseen las condiciones de trabajo para las personas.

Por último, en la *dimensión de las condiciones de relación entre lo interno y lo externo*, existen algunas evidencias que muestran como las personas con determinadas categorías de "necesidad" valoran cierto tipo de condiciones de trabajo. Esta dimensión refiere que "el comportamiento y el interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida en que obtenerlas





o experimentarlas sea consistente con los deseos o valores que poseen, es decir, que las condiciones externas no determina el comportamiento motivado..." (ibidem).

Respecto a las tres dimensiones mencionadas; investigaciones como la de Hackman y Lawler, (1971, en Toro 1982), evaluaron en treinta puestos de trabajo cuatro condiciones motivacionales básicas de un puesto de trabajo: variedad, autonomía, retroalimentación e identidad de la tarea. Los resultados mostraron que los empleados con necesidades de orden superior (autoestima, reconocimiento, autorrealización) más intensas mostraban mejor desempeño y mayor satisfacción cuando sus puestos tenían altamente representadas las cuatro condiciones motivacionales básicas mencionadas.

De hecho, existen otros hallazgos que representan lo anterior, como lo es en el estudio de Toro en 1993, pues examinó posibles diferencias de gerentes de primero y segundo nivel, de empresas públicas y privadas; donde en particular encontró que gerentes del sector privado aventajan en Autorrealización y es la experiencia en este sector la que estimula el interés por la autorrealización más que en sector público, pues enfrenta al mando con realidades cambiantes que retan su conocimiento y habilidades y le exigen respuestas eficientes y de alta productividad. Sin embargo, es de suma importancia mencionar que además en la investigación realizada por dicho autor, utilizó como instrumento de medición el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), que mide 15 variables motivacionales, relacionadas con las *condiciones motivacionales internas, externas y la relación entre lo interno y lo externo*, revisadas anteriormente; diagnosticando cuales son las variables motivacionales de interés de los gerentes en las empresas y encontrando respecto al perfil motivacional de los mandos analizados que 9 de las 15 variables estudiadas (60%) no registraron diferencias estadísticamente significativas; de lo cual no puede deducirse la existencia de diferencias en el perfil motivacional por la sola ubicación del gerente en una empresa pública o privada, lo cual apoya que hay una gran similitud motivacional entre los trabajadores colombianos. Esta obedecería a la existencia de condiciones culturales de gran influencia, con manifestaciones particulares acordes con realidades demográficas, que le darían cierta identidad grupal a algunas de las variables medidas.

Otro estudio realizado por Castro; Posada; Uribe y Velázquez en 1991, también estudiaron las diferencias existentes entre los perfiles motivacionales de los niveles jerárquicos de empresas de producción textil, con el fin de establecer particularidades del perfil motivacional asociado a cada nivel; no obstante encontraron diferencias significativas para factores como el Logro, Poder;



Afiliación. Reconocimiento. Autorrealización. Dedicación a la Tarea, requisición. Expectación. Supervisión. Grupo de trabajo. Contenido de trabajo y Salario. Para las condiciones motivacionales internas, la que mayor valoración obtuvo fue la de autorrealización y para las condiciones motivacionales externas, para las personas de nivel superior fue el interés por el grupo de trabajo; siendo entonces que mientras más elevado era el nivel jerárquico en que el trabajador se ubicaba, es el interés por el grupo de trabajo; es decir, los individuos de nivel superior le dan mayor importancia que los de niveles medios; el nivel inferior y operativo muestran un mayor interés por la retribución económica del trabajo que las de los niveles medio y superior.

Estos estudios muestran que el comportamiento y el interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida en que obtenerlas o experimentarlas sea consistente con los deseos o valores que poseen, es decir, que las solas condiciones externas no determinan el comportamiento motivado. La mayor cantidad de esfuerzos en el campo de la motivación para el trabajo se ha dirigido a la identificación de condiciones externas asociadas a los sentimientos de satisfacción, desempeño eficiente, ausentismo y rotación. Pocos estudios se han orientado a la exploración de los valores específicos y de los patrones motivacionales particulares que se asocian a la búsqueda de condiciones externas o incentivos determinados. Los pocos intentos investigativos realizados en este sentido muestran un campo con amplias posibilidades heurísticas que trasciende la concepción primitiva de tratar de explicar el comportamiento exclusivamente a partir de categorías motivacionales generales y universales.

Por consiguiente, los dos enfoques mencionados, el que parte de las necesidades o valores personales para explicar el comportamiento motivado y el parte de los incentivos o condiciones externas para llegar también al comportamiento motivado son enfoques complementarios. La integración de los resultados obtenidos por las dos perspectivas de investigación podrá dar una respuesta definitiva y suficiente a muchos de los interrogantes que hoy tenemos acerca del proceso y nivel motivacional. Sin embargo, parece difícil, en el estado actual de las teorías, introducir todas las dimensiones y categorías conceptuales en el diseño de un instrumento que permita evaluar la motivación con un cierto grado de parsimonia. Por tanto hace falta una investigación válida de muchos de los enfoques conceptuales con que se cuenta en el presente; por lo que se considera que el esquema propuesto, en este rubro, da bases para facilitar la investigación respectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.4 Los Incentivos en la Motivación del Personal.

Los modelos o teorías de los diversos autores, que explican el comportamiento de los empleados motivados, y señalan de manera general, que para que existan comportamientos de este tipo es necesario que se establezcan metas u objetivos para alcanzar un fin, sin embargo ese fin tiene relación con los incentivos que pueden ser proporcionados por la organización, institución o empresa. Conjuntado las explicaciones de las teorías motivacionales, es posible desarrollar programas para mejorar la motivación del empleado en el trabajo. Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- ❖ Programas de pago de incentivos, este tipo de programas se hace contingente a la actuación del empleado una porción de la retribución del mismo. Los tipos de incentivos más usados son el *aumento de salarios por méritos*, en éste se aumenta el salario de un empleado como premio de la actuación superior; *gratificación por actuación individual*, es un pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado; *tarifa por pieza o destajo*, el empleado recibe una cierta cantidad de dinero para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota; *de comisión*, se utiliza principalmente para personal de ventas, donde los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas como premio a las ventas exitosas; y por último, *incentivo por la actuación del grupo*, los miembros del grupo participan de igual manera para recibir el mismo premio, este tipo de incentivo es viable ya que los empleados trabajan en equipo y de esta manera se evitan competencias u otro tipo de conductas que pueden llegar a ser conflictivas, por obtener un beneficio extra, en comparación con la gratificación individual. (Wexley y Yulk, 1990).
- ❖ Enriquecimiento del puesto, es un enfoque para el rediseño de puestos con el propósito de incrementar la motivación y la satisfacción en el empleo. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades, proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.



❖ Administración por objetivos, es un enfoque que ha sido adaptado por múltiples organizaciones, este tipo de administración ofrece integrar a gerentes y empleados en el establecimiento de metas en forma conjunta para el desempeño del trabajo y el desarrollo personal (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Wexley y Yulk en 1990, mencionan que los elementos clave de este tipo de programa de incentivo son los siguientes: 1) metas de actuación concretas y medibles, 2) participación del subordinado en el establecimiento de metas, 3) sesiones periódicas de revisión de la actuación para discutir el alcance de las metas, y 4) compromiso organizacional con el programa. Sin embargo, hay demasiado por explicar, respecto a este tipo de programa, no obstante, de manera breve Caroll y Tosi, 1973, op. cit.) indican que para administrar objetivos en la organización es necesario realizar los pasos que a continuación se presentan: a) que la alta dirección desarrolle los objetivos organizacionales y los programas para alcanzarlos, b) que el más alto funcionario se reúna con los subordinados inmediatos para comunicarles los mismo objetivos y planes previamente establecidos, c) cada jefe , tiene que basarse en la información anterior para desarrollar metas, acciones y medidas de actuación para su unidad organizacional particular, este punto continúa luego hacia debajo de la jerarquía organizacional, d) tener sesiones intermedias de revisión para examinar la actuación de todos los individuos y unidades en términos de las metas establecidas y la actuación. Las reuniones se deben llevar a cabo para revisar el progreso, identificar y resolver cualquier problema que impida alcanzar la meta y revisarla a su vez, además para proporcionar una retroalimentación positiva y negativa, y por último, e) se debe conducir una sesión final entre superior y subordinado para determinar si las metas fueron alcanzadas con éxito y como se lograrán.

El establecer planes o programas de incentivos tiene como propósito, estimular de alguna manera el desempeño de los trabajadores a que sean creativos, innovadores, dedicados y eficientes, posiblemente se esté hablando de diversas finalidades a obtener, finalidades que en algunas ocasiones no pueden ser posibles obtener conjuntamente para un excelente desempeño laboral; sin embargo, establecer planes de incentivos trae frecuentemente consecuencias favorables, para la organización, así como para el empleado; por lo que se deben administrar con cierta precaución y considerando las consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

Sherman, Bohlander y Snell (1999), refieren que los planes de incentivos se clasifican de acuerdo al tipo de puesto de interés para establecer los mismos, considerándolos de la siguiente manera:

- ❖ Incentivos para empleados no ejecutivos, se incluyen los empleados que trabajan por horas, mediante el número de unidades producidas, por el logro de ciertas metas de desempeño o por mejorar en la productividad de la organización en su totalidad. Los pagos se realizan principalmente, a través de bonos individuales, y pago de incentivos a grupos o equipos.
- ❖ Incentivos para empleados administrativos, los aumentos por méritos constituyen uno de los sistemas más difundidos para personal en puestos administrativos; este tipo de aumentos motivan al personal administrativo, de ventas y profesionales en el medida en que perciban que se relacionan con el desempeño que se requiere para ganarlos y la organización los administra a través de un programa de bonos por méritos, donde reciben un aumento global único en el momento de revisión del desempeño. Cabe señalar, que cuando se administra frecuentemente, este tipo de plan (ej. cada año), los empleados se acostumbran a recibir el pago, no identificando que es administrado por el desempeño laboral. En específico, para *personal de ventas*, puede administrarse un plan directo de compensaciones o una combinación de sueldo y comisiones. Por último, refieren Chruden y Sherman (1991) y Fingermann (1992), que los incentivos para *profesionistas*, se habla de que se les puede motivar con compensaciones que van más allá del sueldo base, es decir, realizar u obtener los resultados esperados en las labores, pertenecer o ser miembro de sociedades profesionistas importantes, obtener patentes o cumplir con estándares de licencias profesionales; asimismo el personal profesional esta motivado principalmente para obtener status, entre otros.
- ❖ Incentivos para los empleados ejecutivos, consiste en motivarlos para que desarrollen y empleen sus habilidades y contribuyan al máximo posible. Por lo general, las organizaciones tienen diversas estrategias de compensación para los ejecutivos a fin de cumplir las diversas metas organizacionales y necesidades ejecutivas. Los planes de compensación a ejecutivos, se conforman principalmente por cuatro componentes básicos: 1) salario base, 2) incentivos a bonos a corto plazo, 3) incentivos de largo plazo o planes accionarios y 4) bonos ejecutivos. Sin embargo, este tipo de incentivos para ejecutivos no siempre se administran en su totalidad en las empresas existentes, y en algunas ocasiones sin tomar la debida precaución.



Lo anterior es un panorama de lo que algunas organizaciones realizan, ya sea para satisfacer al empleado y a su vez obtener los objetivos y metas organizacionales, como en el caso de elevar la productividad, es decir, las organizaciones han instrumentado planes de incentivos por diversas razones: costos de mano de obra elevados, mercados competitivos de productos, avances tecnológicos lentos y un elevado potencial en producción. Sin embargo, los planes de incentivos no siempre llevan a la mejora organizacional, esto porque en algunas ocasiones, no satisfacen las necesidades de los empleados, y tal vez porque la dirección no ha prestado la atención adecuada al diseño e instrumentación del plan. Además de que, el éxito de un plan de incentivos depende del ambiente que prevalece en la organización.

Esto es, para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben desearlo y la dirección no debe permitir que los pagos de incentivos se consideren un derecho, más bien deben verse como una recompensa que es preciso ganar mediante el esfuerzo.

3.5 Clima y Cultura Organizacional.

El clima organizacional es un enfoque del comportamiento que interesa a un administrador de personal actualizado y además es de interés, puesto que ya desde hace tiempo se piensa que el clima general de la empresa tiene cierta relación con la eficacia de ésta y con el rendimiento de los empleados, causado por la motivación en la misma.

Por lo general, un clima organizacional consiste en los métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud, comodidad y motivación de los empleados; además de que refiere las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas (Sikula, 1991).

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.



En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (en Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (en Dessler, 1993) definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (en Dessler, 1993) para ellos el clima son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Desde que este tema despierta interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como



elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Guillén y Guil, 2000).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo



(sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Basándose en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: el alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo

De manera global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros transformándose en elementos del clima; así es importante analizar y diagnosticar el clima de las organizaciones por tres razones: 1) para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir (Brunet, 1999).

Por otro lado, en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. Esto es como en el caso de la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una



organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Es decir, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquél que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades.

3.5.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Esta teoría menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Variables finales: estas resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.



El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Sin embargo, autores como Guillén y Guil (2000), refieren que también es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización; entre las que se pueden describir las siguientes:

- a) Clima y características de personalidad: señalan que las características de personalidad influyen de alguna manera en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores.



- b) Clima y conducta: considera que el clima afecta la conducta de las personas de una organización, ya que los estímulos del ambiente confrontan al individuo y le hacen experimentar elementos específicos.
- c) Clima y organización: los componentes de la estructura de la organización que más se señalan son el tamaño, centralización, formalización, ambiente físico, especialización de la tarea y la densidad del personal; aspectos que influyen en la forma de trabajo, la comunicación con los superiores, colegas y subalternos y la percepción de los trabajadores respecto a la organización.

No obstante, cada organización tiene un tipo específico de clima organizacional, el cual influirá, como ya se ha estado mencionando, de manera diferente en cada uno de ellos; por consiguiente, toda organización debe tener presente el interés de conocer el clima organizacional si se quiere que los programas de recursos humanos sean eficaces.

3.5.2 *Cultura Organizacional.*

La eficacia y el éxito de una organización, no se determinan sólo por las habilidades, motivaciones y clima organizacional, también ejerce influencia su cultura, la cual tiene efectos en la manera en que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo, el reconocimiento de la importancia de la cultura organizacional no es algo nuevo, en la antigua Grecia, por ejemplo, hace más de 2000 años, Pericles fomentó en los atenienses, adoptar los valores inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, importancia de la dignidad individual y ascenso con base en el desempeño. Sabía que estos valores podían determinar la victoria o derrota de la guerra de aquel entonces (Koontz y Weihrich, 1998). Estos valores no se diferencian de los que han abrazado numerosas compañías del mundo entero.

Continuando con el modelo organizacional, la cultura ha sido considerado como el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten (op. cit.) Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

Por su parte, Davis y Newstrom (1999), definen cultura organizacional, como el conjunto de supuestos, convicciones, valores, y normas que comparten los miembros de una organización. Esta



cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo.

Una visión, proporcionada por Fernández y Sánchez (1997), considera que las organizaciones como sistema de significados nos llevan a entender la cultura como un sistema de significados ya compartido. Desde esta concepción de la cultura se contemplan las organizaciones, como construcciones sociales donde la cultura resulta ser una metáfora útil en la interpretación de la realidad organizacional, "el proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional".

De alguna manera se puede sostener que ese sistema de significados se refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otras.

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa por varias razones: ofrece una identidad organizacional a los empleados, es una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones y permite interpretar lo que sucede dentro de la organización.

Hellriegel, Slocum, y Woodman (1999), menciona que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Como se puede notar, los autores referidos anteriormente, aunque no explican sus definiciones de igual manera, coinciden en las ideas de los conceptos. No obstante, también se considera que la cultura organizacional incluye:

- ❖ Comportamientos de rutina, se refiere a el lenguaje, ceremonias y rituales que se realizan u ocupan con frecuencia en la organización.
- ❖ Normas, son aquellas reglas implícitas y explícitas establecidas a través de los años dentro de un contexto organizacional.
- ❖ Valores dominantes, se refiere a los procesos que no se deben pasar por alto, para la realización de las actividades laborales en una organización.
- ❖ Filosofía, guía las políticas de la organización hacia los empleados.
- ❖ Reglas, indican lo que es posible realizar dentro de la organización.
- ❖ Clima, se refiere al conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados.



Los componentes citados con anterioridad, reflejan el contenido y el concepto de cultura organizacional. Por tanto, puede ser definida como un *patrón complejo de significados de creencias, expectativas, normas, reglas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, las cuales pueden ser creadas por los miembros principales o sencillamente por su evolución en el curso del tiempo; teniendo como objetivo integrar al personal para realizar sus labores, de acuerdo a los aspectos ya referidos, con dedicación, responsabilidad, innovación, creatividad y productividad.*

La cultura organizacional existe en diversos niveles, como puede observarse en la figura 11, donde el nivel menos visible, es el de las suposiciones compartidas básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. El siguiente nivel es el de los valores culturales, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas entre otras. El nivel posterior, es el de la cultura compartida, y se refiere a palabras, ademanes e imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.

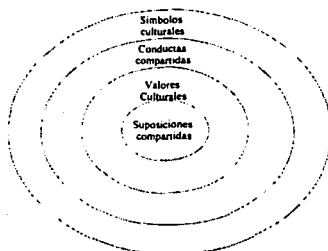


Figura 11. Niveles de Cultura Organizacional

Asimismo, en las organizaciones son clasificados diversos tipos de cultura, que como Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), presentan en general varios tipos de culturas organizacionales. Usando las denominaciones de equipo de béisbol, club, academia y fortaleza para describir algunos tipos comunes de culturas organizacionales en el mundo de los negocios.

Las organizaciones con una **cultura de equipo de béisbol**, se caracteriza principalmente por atraer a empresarios, innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen. Asimismo, es común el cambio de empleos, pues los empleados abandonan con facilidad una empresa de este tipo para obtener mayores recompensas o libertad en



otras. Es común este tipo de cultura en las agencias de publicidad, las empresas de biotecnología, las empresas de asesoría, bancos de inversión, despachos de abogados y creadores de programas de computación.

Otro tipo, es denominada **cultura de club**, donde se valora la edad y la experiencia. De igual manera, esta cultura recompensa la lealtad, el compromiso y la "adaptación"; se presenta principalmente en bancos comerciales, muchas empresas de servicios públicos, oficinas gubernamentales y las fuerzas armadas.

Las organizaciones con **cultura de academia**, ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica. Remarca una y otra vez el servicio, los conocimientos funcionales y el conocimiento institucional. Este tipo de cultura resulta atractiva para quien asciende en forma lenta pero continua y disfruta con el dominio del trabajo. Ejemplo, de este tipo de cultura se caracterizan la empresa reconocida mundialmente Coca-Cola, IBM, Procter & Gamble y muchas otras empresas de consumo.

La **cultura de fortaleza** está preocupada por la supervivencia. Las organizaciones con este tipo de cultura, prometen poco con relación a la seguridad en el empleo y pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. Este tipo de cultura, se halla frecuentemente en empresas de productos forestales, compañías de petróleo y gas, editoriales, grandes vendedores al detalle y empresas textiles.

Como se puede notar, existen diversos tipos de culturas, sin embargo, es casi imposible clasificar en forma exacta a la mayor parte de las organizaciones, esto porque, algunas pueden estar estructuradas por una mezcla de los tipos de culturas ya señalados, otras pueden pasar por una transición entre culturas o incluso pueden mostrar culturas diferentes en momentos diversos.

Estas descripciones breves de varias culturas se ofrecieron como una forma de presentar el concepto de cultura organizacional y señalar algunas distinciones importantes entre organizaciones. Aunque en algunas ocasiones no se le denominen de la forma presentada en el presente apartado.

Muchas y variadas han sido las definiciones de cultura organizacional. Suelen contemplar aspectos como el contenido de la cultura, la formación social que la delimita, los mecanismos psicosociales que la configuran; por lo que también se hace relevante explicar los aspectos que la mantienen y, en su caso permiten transformarla.



Para saber como se puede mantener una cultura organizacional, cabe señalar, que una cultura surge cuando los integrantes de cualquier organización, comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna. Sin embargo, también la cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la empresa también forma parte de la cultura organizacional. En otras palabras, la cultura de la gran sociedad influye sobre la cultura de las organizaciones que funcionan dentro de ella.

No obstante, referente al mantenimiento de la cultura, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), señalan que existe un método básico de mantener la cultura de una organización (figura 12); esto trata de lo siguiente: la organización contrata personas que en apariencia se adaptan a la cultura organizacional; posteriormente, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y actividades aceptados.

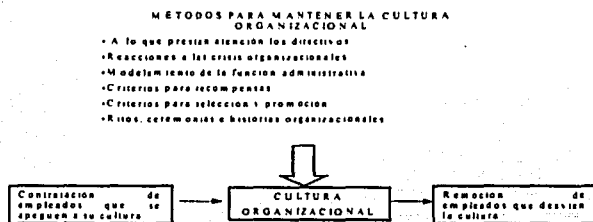


Figura 12. Métodos para Mantener la Cultura Organizacional

Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que sólo contratar a las personas adecuadas y despedir a las que no se acoplan. Los reforzadores más poderosos de la cultura de la organización son:

- ❖ Los gerentes debe evaluar y prestar atención, evaluar y controlar; esto significa resolver los asuntos en forma sistemática para transmitir a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos.
- ❖ Las formas de reaccionar frente a los incidentes críticos y a crisis organizacionales; las formas en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambian a cultura.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



- ❖ Modelar, enseñar y capacitar; este aspecto se refiere a que los directivos al desempeñar sus funciones comunican a los empleados algunos aspectos de la cultura. Además los gerentes y equipos incorporan de manera específica mensajes culturales importantes a los programas de capacitación y a la asesoría cotidiana en el trabajo.
- ❖ Criterios para asignar recompensas y estatus; los empleados también aprenden sobre su cultura organizacional a través del sistema de recompensas. Las recompensas y los castigos asociados a los diversos comportamientos transmiten a los empleados las prioridades y valores, lo mismo de los directivos como individuos de la organización.
- ❖ Criterios para la contratación, selección ascenso y despido; los empleados de alguna manera llegan a conocer los criterios de contratación, selección, ascensos y despidos, lo cual refuerza comportamientos específicos para evitar algunas situaciones desagradables para los mismos, como por ejemplo, el despido.
- ❖ Ritos, ceremonias e historias organizacionales; estas son actividades o rituales organizados y planeados con significado cultural importante. Muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura se expresan en forma de leyendas e historias que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas transmiten la cultura existente de los empleados antiguos a los nuevos, dando preeminencia a los aspectos importantes de la cultura.

Con los mismos métodos básicos utilizados para mantener una cultura organizacional pueden emplearse para cambiarla. Esto es, la cultura cambia mediante, 1) cambios de los aspectos a los que se presta atención, 2) cambio de la forma en que se enfrentan las crisis, 3) cambio de los criterios para contratación, selección y ascensos, 4) cambio de los criterios para recibir recompensas y 5) cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.

Debe estar claro, que el cambio de cultura no es fácil, es por dos razones primordiales: los valores que ya se encuentran muy enraizados en la cultura, como es el caso de los ritos e historias. llevan bastante tiempo cambiarlos, y la segunda razón, se refiere a las dificultades para evaluar con exactitud la cultura organizacional, esto porque existen algunas organizaciones bastantes grandes y complejas y que en realidad cuentan con más de una cultura organizacional. Al enfrentarse a subculturas diversas, probablemente la administración pase dificultades para evaluarlas con exactitud y llevar a cabo los cambios necesarios.



Sin embargo, para obtener un cambio exitoso de la cultura organizacional, se requiere lo siguiente:

- ❖ Comprender primeramente la cultura anterior
- ❖ Brindar apoyo a los empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y dispuestos a actuar de acuerdo a estas ideas
- ❖ Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo para los empleados
- ❖ Determinar maneras de ayudar a los empleados y los equipos para realizar sus trabajos con más eficacia
- ❖ Considerar la visión de una cultura nueva como principio guía para el cambio
- ❖ Reconocer que un cambio cultural exige de cinco a diez años y
- ❖ Vivir la experiencia de la cultura nueva.

Es verdad, que, en cierto sentido, cualquier programa amplio de cambio organizacional representa un intento por cambiar y mejorar la cultura de la organización. Siendo, una suposición fundamental del cambio, que la cultura y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. Por lo tanto, la lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más efectiva, en la cual el desempeño funge un papel importante.

De esta manera, las culturas fuertes o bien desarrolladas, son una característica importante de las organizaciones con antecedentes de desempeño notables. El término de cultura fuerte, refiere que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por las siguientes razones: 1) la cultura fuerte concilia estrategia y cultura, con la cual le es posible llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial, 2) la cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados y 3) este tipo de cultura lleva al compromiso y la motivación del empleado.

De manera general, con la exposición de la cultura organizacional, es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en las ideas siguientes: en primer lugar, el conocimiento de la cultura organizacional de cualquier empresa, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro, segundo, la cultura fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales, asimismo trabajar por metas comunes;



tercero, la cultura organizacional permite canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los no deseables; y por último, ciertos tipos de culturas se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros, además de que la cultura permite conocer que aspectos pueden motivar a los empleados.

Por tanto, una interrogante de interés es cómo evaluar un clima y cultura de una empresa y sobre todo, en este caso, cómo evaluar el nivel motivacional de los empleados considerando el clima y cultura organizacional.

3.6 Medición de la Motivación Humana.

La medición de la motivación humana en la industria ha avanzado lentamente y con gran dificultad. Hasta muy recientemente, la mayoría de los psicólogos tendrían a eludir el problema utilizando medidas crudas de la llamada *satisfacción en el trabajo*, definiéndola Dunnette y Kirchner (1976), como la expresión verbal de los sentimientos mantenidos por los empleados acerca de los diferentes aspectos de trabajo. No obstante, recientemente algunos investigadores han modificado las medidas de satisfacción en el trabajo pidiendo a los empleados que indiquen la importancia relativa que tienen para ellos circunstancias del trabajo, como es en el caso de un estudio referente a la satisfacción en el trabajo realizado por Maldonado en 1995, el cual compara comportamientos tipificados en cuatro organizaciones con los niveles de satisfacción laboral en las dimensiones: intrínseca, organización social, supervisión y sistema de recompensas, identificadas y medidas en los trabajadores de esas instituciones; los resultados reportados en esta investigación parecen sugerir que los beneficios sociales y económicos que brinda la organización a los trabajadores, no son determinantes o no definen los comportamientos organizacionales. La mayor influencia proviene de las dimensiones Intrínseca, Social y Supervisión.

Por tanto y referente a la motivación humana, algunos de los requisitos para una medida adecuada de la misma motivación en el trabajo son que se necesita una serie de medidas para conocer con exactitud las necesidades relacionadas con el trabajo, los deseos y aspiraciones de la gente. Sin embargo, para ser útiles las medidas que proporcionan tales descripciones necesitan poseer ciertas propiedades (Dunnette y Kirchner, 1976). En primer lugar deben agotar lo mejor posible el dominio de las posibles variaciones de los medios de trabajo; segundo las medidas deben estudiarse en un contexto de desarrollo, es decir, las preferencias de las personas por distintos tipos de medios de trabajo deben investigarse durante el período en que se desarrollan; tercero, es necesario estudiar qué tan susceptibles de cambio son estas preferencias; y finalmente, también es



necesario relacionar las preferencias de los empleados por diferentes medios de trabajo con otras características personales y biográficas. Sólo entonces conoceremos los tipos de cosas que las distintas clases de personas buscan en sus trabajos y podremos diseñar en consecuencia sus ambientes de trabajo.

Es evidente ahora que nuestro conocimiento de la motivación humana es bastante limitado y como ya hemos señalado que la motivación humana representa la fase de acción de la conducta, no ha sido medida adecuadamente, y los esfuerzos por denotar la relación entre los motivos humanos y las conductas reales en el trabajo a menudo han terminado en forma por demás negativa.

En la investigación del comportamiento disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos se pueden combinar dos o más métodos de recolección de los datos; esto puede ser a través de cuestionarios, probablemente entrevistas, además de los tests y por supuesto también por medio de las escalas Likert.

3.6.1 Test.

En la actualidad, las organizaciones utilizan diversas técnicas ya sea para reclutar y seleccionar personal, evaluar el desempeño, así como detectar necesidades. Esto lo realizan a través de pruebas psicométricas, las cuales proporcionan de alguna manera información específica de los empleados, aunque existe una amplia diversidad de pruebas e inventarios desarrollados por diversos investigadores para medir un gran número de variables. Estas pruebas tienen su propio procedimiento de aplicación, codificación e interpretación. Existen pruebas para medir habilidades y aptitudes (habilidad verbal, razonamiento, memoria, inteligencia, etc.), la personalidad, los intereses, los valores, el desempeño, el aprendizaje, la motivación, el clima laboral en una organización, etc.

El único problema en el uso de estas pruebas es que la mayoría han sido desarrolladas en contextos muy diferentes al latinoamericano, y en ocasiones su utilización puede ser inadecuada, inválida y poco confiable. Por tanto, cuando se utilice como instrumento de medición una prueba estandarizada es conveniente que se seleccione una prueba desarrollada o adaptada por algún investigador para el mismo contexto de nuestro estudio y que sea válida y confiable. Sin embargo, algunas veces es imposible utilizar alguna prueba adaptada, ya que no todos las pruebas utilizadas en la organización han sido revisadas por investigadores del contexto al que se va aplicar, por tal motivo cuando sea necesario utilizar una prueba de este tipo, es conveniente adaptarla y aplicar



pruebas piloto para conocer la confiabilidad y validez de la misma, así como ajustarla a las condiciones de la investigación que se esté realizando (Hernández; Fernández y Baptista 1991).

Por último, otro aspecto importante de las pruebas psicométricas, es que la manera de aplicar, codificar, calificar e interpretar es muy variada, ya que depende del tipo de prueba que se va aplicar; de esta manera, algunas requieren de conocimientos y entrenamiento previo para poder aplicarlas e interpretarlas, puesto que es conveniente no aplicarlas con superficialidad, esto puede contraer consecuencias fallidas en la información obtenida, es decir, los datos recabados pueden no tener validez ni mucho menos confiabilidad.

3.6.2 Cuestionario (survey)

El Cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos en la actualidad. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una variable o más variables a medir. A través de este instrumento se puede obtener una gran cantidad de datos ya sea de tipo cuantitativo o cualitativo, llevándonos a comprender el contenido del cuestionario, así como de la investigación.

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser variado como los aspectos que se midan a través de éste. Pero se puede hablar de dos tipos de preguntas, las cuales son cerradas y abiertas.

Las *preguntas cerradas*, contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas; pueden ser dicotómicas o incluir varias alternativas de respuesta (op. cit.). La ventaja de este tipo de preguntas, es muy fácil para registrar, interpretar, codificar y analizar, no necesita de entrevistadores altamente entrenados, y requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Sus desventajas de manera general, son que limitan las respuestas de la muestra y en algunas ocasiones, no describe con exactitud lo que las personas tiene pensado responder, por otro lado, impiden una clasificación fina de los elementos obtenidos, ésto en el caso de dos alternativas, donde también las respuestas tienden a ser forzadas a en alguna de las dos categorías (Padua, 1996). En cuanto a la pregunta cerrada con múltiples respuestas, ofrece la ventaja de que tiene más posibilidades de seleccionar una respuesta y también es fácil de codificar y analizar en su simple forma. Posee desventajas como, que en muchas ocasiones es difícil obtener la categoría de respuestas adecuadas.



En cuanto a las *preguntas abiertas*, no contienen categorías, sino que se permite tener una respuesta más amplia y con mayor información del individuo. Son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando es tema que ha sido poco investigado, también sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Por otra parte, cuando se emplea en el cuestionario, este tipo de preguntas, la habilidad del entrevistador es importante, por la razón de que cuando el entrevistado le sea difícil responder, el entrevistador puede orientarlo, claro sin ofrecerle algún tipo de respuesta que sean directas con la pregunta en cuestión.

Al igual que con el tipo de pregunta mencionado anteriormente, la pregunta abierta tiene sus ventajas y desventajas. La ventaja que ofrece es que posibilita más a fondo la comprensión de los motivos y grado de compromiso del entrevistado, también puede existir un mejor contacto en el entrevistado y el entrevistador. Y las desventajas son, que en algunas ocasiones el respondiente tiene dificultades para contestar, pues no tiene la respuesta lista. Otra es que pueden existir ciertas dificultades para clasificar las categorías para el código necesario en análisis de resultados. Y en ocasiones los juicios del entrevistado pueden influir fácilmente tanto en las diferentes respuestas como en el análisis de resultados.

Para obtener resultados de este tipo de preguntas es necesario seguir un procedimiento que como menciona Padua en 1996, al obtener las diferentes respuestas de las preguntas "abiertas" debe ser codificadas en un número de categorías, con el objeto de poder analizarlas cuantitativamente. Esto, en ocasiones, puede constituir una tarea difícil. La confiabilidad de la manera que codifiquen las preguntas tiene también que ser verificada, en el sentido que no exista ambivalencia o falta de claridad dentro de las categorías. Esta confiabilidad debe tener un puntaje de correlación mínima de .90 en cualquiera de las codificaciones realizadas que se tomen.

A partir de lo anterior, nos podemos preguntar, que tipo de pregunta es la más adecuada para iniciar con una investigación, o en su caso, es posible incluir los dos tipos de preguntas en el cuestionario. Para responder esta cuestión cabe mencionar que cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas a utilizar sea diferente. Algunas veces se incluyen solamente preguntas cerradas, en otras únicamente abiertas, y en algunos casos se incluyen ambos tipos de preguntas. La elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las



posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se requiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión.

Respecto a esto, Hernández; Fernández y Baptista (1991), recomienda que para construir un cuestionario se sugiere que se analice variable por variable que tipo de pregunta o preguntas deben ser más confiables y válidas para medir esa variable, de acuerdo con la situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, análisis que se piensa efectuar, entre otras).

Por último, los cuestionarios pueden ser aplicados en diversas maneras, entre las cuales se encuentra la forma autoadministrada, donde el cuestionario se proporciona directamente a los respondientes, quienes lo contestan marcando ellos mismos las respuestas en el formato correspondiente. Otra forma es por entrevista personal, en esta situación un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes; normalmente el entrevistador hace las preguntas, al mismo tiempo que anota las respuestas. En pocas situaciones, se aplica de manera telefónica, por correo postal, electrónico o servicio de mensajería. La elección de la forma y el contexto para administrar el cuestionario deberá ser sumamente cuidadosa y dependerá del presupuesto de que se disponga, el tiempo de entrega de los resultados, los objetivos de la investigación y el tipo de respondientes.

3.6.3 Entrevista

Esta técnica se emplea fundamentalmente en el campo de la antropología, la sociología y la psicología para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos. Asimismo se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas.

Cabe mencionar, que la entrevista es la herramienta utilizada en diversos campos, como para la selección de personal, para obtener información para investigaciones de carácter cualitativo. Esta herramienta consta principalmente de un diálogo que se sostiene entre dos o más personas, con un propósito definido, en la cual existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre entrevistado- entrevistador, consiste también en un identificar las posturas, gestos y otros modos de comunicación.



Para realizar una entrevista es necesario contar con una guía de entrevista; ésta puede contener preguntas abiertas, de sondeo, o con temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse. Para aplicar la técnica de la entrevista, el entrevistador debe establecer, en primera instancia, una relación o ambiente de confianza (*rapport*) con el informante para garantizar de alguna manera la veracidad de los datos recopilados (Rojas, 1996).

La información obtenida a través de esta técnica sirve para efectuar un análisis del problema más bien cualitativo tanto por el tipo de preguntas como por el reducido número de personas a las que se puedan entrevistar.

Por último, algunas sugerencias para realizar la entrevista son las siguientes:

- ❖ Permitir que el entrevistado hable todo lo que sea posible, respecto a las preguntas solicitadas principalmente y el entrevistador de prioridad a escuchar lo referido por el entrevistado y percibir su comportamiento.
- ❖ El entrevistador, por razones de confiabilidad debe tomar nota de la información obtenida, aclarando que no se debe registrar lo que el entrevistado no desee.
- ❖ Evitar distraerse con cualquier situación durante la entrevista, ya que esto ocasiona perder información relevante o de interés.
- ❖ Evitar proyectar ejemplos, al entrevistado, con situaciones personales, esto puede provocar que el entrevistado responda de acuerdo a su perspectiva.
- ❖ Sin olvidar los aspectos anteriores, también se recomienda, que mientras el entrevistado informa, se prepare la pregunta siguiente, analizar lo que está diciendo el entrevistado, relacionar lo que el aspirante mencionó al inicio de la entrevista con lo que menciona posteriormente, y finalmente, observar el lenguaje corporal del mismo.

3.6.4 Escala Likert

Finalmente, otro instrumento validado científicamente, por sus múltiples aplicaciones en estudios de actualidad y por su confiabilidad respaldada en los mismos se encuentra la escala Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de *items* presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.



En términos generales, como refieren Hernández, Fernández y Baptista en 1991, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud: se entiende por actitud una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos. Este tipo de Escala se administra a un grupo piloto para obtener las puntuaciones y conocer la confiabilidad y validez de la escala. Por último, existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert; la primera es de manera autoadministrada y la segunda es en forma de entrevista.

Padua, (1996), menciona que la construcción de una escala de este tipo implica los siguientes pasos: 1) construir una serie de ítems relevantes a la actitud que se quiere medir, 2) los ítems deben ser administrados a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces, 3) asignar puntajes a los ítems según la dirección positiva o negativa del ítem, 4) se asignan los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem, la suma es algebraica, 5) se efectúa un análisis de de ítems y 6) se construye con base en los ítems seleccionados la escala final.

En cuanto a las afirmaciones de la escala tipo lickert pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Conocer la dirección de las afirmaciones es muy importante, ya que hace posible codificar las alternativas de respuesta. De esta manera, si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable.

Un aspecto muy relevante de la escala, es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto subyacente, si se van a medir actitudes hacia varios objetos, deberá incluirse una escala por objeto aunque se presenten conjuntamente, pero se califican por separado.

De manera general, una escala lickert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener posteriormente obtener puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala, y las afirmaciones cuyas puntuaciones.

Por último, las ventajas de esta escala, son que permite la utilización de ítems que no se encuentran relacionados en forma manifiesta con la actitud que se desea estudiar; es rápida y fácil



de construir; la cantidad de alternativas de respuesta permite una información más precisa de un sujeto en un ítem particular.

Como se puede observar, en la investigación del comportamiento, en este caso, en la investigación de la motivación laboral, pueden ser utilizados diversos instrumentos de medición, para obtener resultados respecto al mismo tema. Cada uno de éstos tiene sus ventajas y desventajas, algunos son bastante innovadores en cambio algunos otros no lo son; sin embargo, es posible hacer uso de uno de estos con la finalidad de otorgar atención específica al seleccionado, para obtener datos confiables de la presente investigación. Sin pasar por alto, lo que a continuación se describe.

Por lo tanto, con lo revisado respecto a los instrumentos de evaluación, es importante considerar lo que menciona Toro en el año de 1982, sobre algunas sugerencias, para la construcción de instrumentos que permitan evaluar aspectos muy adecuados al modelo de las tres dimensiones de motivación ya referidos con anterioridad.

1. Identificar la presencia y preferiblemente la intensidad, de necesidades o valores psicológicos y psico-sociales, de tal modo que con ellos se pueda configurar un perfil individual de condiciones motivacionales internas relevantes. En el caso de personas en condiciones sociales y culturales superiores puede ser conveniente evaluar las necesidades de autorrealización, logro y poder, por ejemplo, solamente las necesidades sociales.
2. Otra posibilidad, puede consistir en identificar eventos intrínsecos y extrínsecos asociados al trabajo y apreciar el valor de incentivo que representa para los individuos, es decir, evaluar la importancia que las personas les atribuyen.
3. Una opción más amplia puede ser identificar la expectativa de que mediante el esfuerzo personal el individuo puede llevar a cabo varias acciones deseadas en el trabajo, como tener un desempeño determinado, cumplir con un horario, u otros modos de comportamiento organizacional adecuado. Identificar además la expectativa individual de que a comportamientos organizacionales dados se asocian resultados determinados, como la asociación esperada entre un nivel de producción específico y la obtención de un incentivo económico.
4. Finalmente, una confrontación de los resultados obtenidos de explorar las condiciones motivacionales internas, con los resultados de la exploración de las condiciones motivacionales externas, permite identificar congruencias y disonancias entre las dos dimensiones. El estudio de los datos derivados de la confrontación facilita una mejor comprensión de la dinámica motivacional de cada persona y es, además, una opción metodológica para explorar las



posibilidades de integración y síntesis conceptual de estos dos tipos de fenómenos que, por lo general, se han estudiado como enfoques independientes.

Existe una investigación realizada por Vélez y Martínez-Lugo, (1995), donde exploran la validez y la confiabilidad del Cuestionario de Motivación para el Trabajo realizado por Toro en 1985 (op. cit.), el cual está realizado con los principios generales antes mencionados; además de que estudian el perfil motivacional de un grupo de trabajadores en Puerto Rico; del cual encontraron diferencias significativas en la variable género, por ejemplo los hombres mostraron necesidad de tener control sobre las personas, mientras que las mujeres les interesa más el poder mostrar y aplicar las habilidades, conocimientos y experiencia adquirida. Por lo que se refiere a las condiciones motivacionales externas, los hombres manifiestan mayor interés por trabajos donde hay contacto con otras personas y posibilidad de participación grupal; en cambio las mujeres prefieren los trabajos que les permiten tener responsabilidades, autonomía y disponibilidad de información y luego es que muestran interés por el trabajo de grupo. Finalmente, también se encontraron diferencias significativas en las variables edad, tiempo de servicio y función. No obstante, como en toda investigación, este estudio posee una serie de limitaciones, la principal limitación es el tamaño reducido de la muestra y otra es que únicamente se examinaron personas con preparación académica en el ámbito universitario. Pero las limitaciones, no refieren que el instrumento utilizado sea ineficaz, por el contrario este estudio le da suma importancia, ya que se consideró un instrumento desarrollado rigurosa y científicamente.

Sin embargo, en la actualidad las organizaciones se enfrentan a serios procesos de cambio, constituyendo un factor relevante para complementar los modelos que todavía rigen por la administración clásica, estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño, los cuales contribuyen a crear un ambiente de trabajo – aprendizaje que está incrementando la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación.

Las organizaciones tienen interés por diversos aspectos del personal, algunos consideran importancia al reclutamiento y selección, es decir, que a través de seleccionar personas "adecuadas" a los puestos es el único requisito para obtener o lograr los objetivos organizacionales. Algunas otras dan importancia a las retribuciones económicas, otros a la capacitación, y también al desarrollo del factor humano; sin embargo, en la actualidad es relevante rescatar todos estos aspectos, ya que pueden contribuir en la realización de las actividades laborales adecuadas y eficientes y en el establecimiento de metas, así como del cumplimiento de las mismas. No obstante,



en la presente investigación se otorgará suma atención al aspecto de proponer el posible desarrollo del personal, fomentando a través del mismo, el aspecto motivacional de los integrantes de una institución descentralizada.

La propuesta se plantea por que la institución necesita de múltiples factores, y ha considerado importante dedicar atención a una parte del factor humano. Esta institución atraviesa por una etapa de transición, donde proporciona primordial interés al área de la investigación, y la tecnología, sin pasar por alto los recursos humanos que son y han sido el pilar para el funcionamiento de toda organización, aspecto que considera el instituto como parte de su misión institucional. El Instituto Mexicano del Petróleo ha evolucionado a lo largo del tiempo, logrando satisfacer con éxito satisfacer algunas necesidades de su cliente actual (PEMEX), y las actividades correspondientes a la investigación, así como también siguen prevaleciendo algunas limitantes y surgiendo otras que indiscutiblemente tienen que considerarse para el logro de los objetivos de la misma institución.



CAPITULO 4.

LOS INVESTIGADORES EN UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA.

El presente capítulo muestra una reseña histórica del contexto de interés, desde sus inicios hasta la época actual. De igual manera se explica como está estructurada la institución, con sus respectivos objetivos, valores, misión y visión, así como las cuatro plataformas de operación que describen la estructura; por otro lado, también fue de relevancia señalar como está conformada específicamente la estructura, es decir, se hace referencia a las funciones que tienen a su cargo cada una de las Dirección Ejecutivas, así como los programas de apoyo que forman parte del gran impulso del Instituto Mexicano del Petróleo. Finalmente, se conciben los objetivos y funciones de cada uno de los programas que se encuentran en las coordinaciones respectivas a la investigación, como principal fuente de interés para el Instituto, los cuales son: Programa de Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Simulación Molecular, Biotecnología del Petróleo, Medio Ambiente y Seguridad, Ductos, Gas Natural y por último el programa de Matemáticas Aplicadas y Computación.

4.1 La Institución Descentralizada

Como ya se ha referido a lo largo de la presente investigación, las organizaciones son conjuntos de personas con un propósito en común, empeñados en alcanzar un objetivo. Con el paso del tiempo las organizaciones han ido proliferando y aumentando de tamaño, así como las funciones administrativas. Actualmente nos encontramos con grandes organizaciones, que entre otras existen administraciones públicas, en las que trabajan un alto número de hombres. Por lo general, las organizaciones tienen y actúan con personalidad propia, incluso con personería jurídica, cuando tienen carácter descentralizado, sin confundirse con las personas, que son sus agentes, pero expresando su voluntad a través de la acción de sus propios gestores.

Esos gestores, a su vez, se mueven por determinadas políticas o ausencias de las mismas, pero a través de comportamientos personales y organizacionales que obedecen a circunstancias de medio ambiente, comunicaciones, motivaciones, frustraciones, etc. todo un complejo de interrelaciones en cuya base están los hombres.



Por supuesto que la organización no es sólo el cúmulo de hombres que la integran, sin embargo, es un factor esencial en la misma. De ahí la importancia para cualquier organización, de conceder atención al factor humano y su consideración y tratamiento a través de técnicas especializadas de cuya ejecución depende, en gran parte, el éxito de la organización (Escuela Interamericana de Administración Pública, sin año).

Por otra parte la complejidad de las organizaciones modernas obliga a un tratamiento especial, ordenado y técnico de ese factor para permitir el desarrollo de la organización. Por tal razón, parece indiscutible que existe una particular vinculación entre el hombre y la organización a la que pertenece o en la que actúa. ¿Pero esa relación se mantiene en el caso de las Empresas Públicas?

En definitiva organizaciones, empresas o instituciones con carácter público y carácter descentralizado, son las que en este caso se le considera atención y en la que se pretende ubicar el factor humano y sus relaciones interdependientes.

Sin embargo, cabría mencionar a que se refiere el concepto de institución o empresa pública; en primer lugar una *institución* es todo establecimiento creado mediante un determinado acto jurídico y regido por un ordenamiento de ese carácter (op. cit). La institución puede ser pública o privada; la empresa pública como la privada tienen ciertas características como: 1) orientación teleológica, fin, 2) proceso tecnológico de transformación de insumos en productos, 3) pauta rectora de optimización microeconómica de ese proceso tecnológico, 4) organización formal, 5) consenso de cooperación, 6) entidad con autonomía y 7) entidad de gobierno.

Frecuentemente se dice que la administración pública y la privada son en sustancia, semejantes y que el gobierno sería más eficaz, si imitase las prácticas y los sistemas de las empresas privadas. Pero esto no puede aceptarse sin algunas reservas.

En la empresa pública hay que regirse por una determinada coordinación normativa bastante rígida y su acción está sometida a determinados contralores estatales. De esta manera pueden ser enumeradas una cierta serie de cualidades diferentes vinculadas a sus procesos de creación, contralor, libertad de gestión, contratación de personal, asignación de funciones, etc.

Sin embargo, se puede señalar que empresa pública y empresa privada son dos cosas distintas pero con mucho de común y uno de los aspectos en que más pueden ser semejantes es el tratamiento técnico de su administración de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



De manera general se puede enunciar algunas de las políticas que tienen este tipo de instituciones para su administración de personal:

- Deben fijar objetivos, determinar prioridades, adoptar decisiones básicas sobre las que se estructura la acción, aprobar los planes de reclutamiento y selección, capacitación, etc.
- Debe ser congruente con las necesidades, los recursos y las aspiraciones de la colectividad.
- Deben vincularse a la forma de ejercer el mando dentro de la empresa, ya sea el autoritarismo, el diálogo y el paternalismo.

No obstante, para precisar las políticas de personal es conveniente que existan algunas instrucciones escritas, que sean determinadas por las autoridades, implementando cambios institucionales o de políticas de personal, con el propósito de incidir en la rigidez y control que tienen este tipo de instituciones, aspecto que actualmente algunas instituciones públicas poseen, de los cuales la población de las mismas se han resistido a dichos cambios que se pretenden implementar por las autoridades. La resistencia a los cambios se presente en algunas ocasiones por razones muy particulares, o por razones relacionadas con cambiar la forma de trabajo habitual, por obtener mayor productividad, eficiencia, entre otros factores de interés para la institución. En el contexto organizacional de interés de la presente investigación se han suscitado diversos cambios institucionales, para incidir en lo ya mencionado, así como en otros aspectos de interés situacional del Instituto desde sus inicios hasta los acontecimientos actuales, que son de importancia para referir a continuación.

4.2 Historia de la Institución (IMP)

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un organismo público descentralizado del gobierno federal, sectorizado en la Secretaría de Energía; se creó el 23 de Agosto de 1965 como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

El presidente Gustavo Díaz Ordaz aprobó el decreto que se publicaría en el diario oficial, en el cual se establecieron como objetivos fundamentales: crear programas de investigación científica básica y aplicada; y formar investigadores; desarrollar tecnologías aplicables a la técnica petrolera y capacitar personal en todos los niveles.



El Instituto Mexicano del Petróleo inicia sus actividades con trescientos empleados y cuatro edificios, para labores de investigación y administrativas. Fue creado para generar tecnología petrolera propia y así reducir los altos gastos que existían por concepto de importación de la misma.

El IMP nació por iniciativa del entonces director de PEMEX, Jesús Reyes Heróles, quien reconoció que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta y planteó al presidente Gustavo Díaz Ordaz la urgencia de fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsarán el desarrollo de la tecnología propia (Instituto Mexicano del Petróleo, 2001).

El gobierno federal decidió crear un "organismo descentralizado de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya función será buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera".

Definidos los programas y avanzada la construcción de las instalaciones, Javier Barrios Sierra fue nombrado como primer director general, quien tomó posesión el 31 de enero de 1966, fecha en la que se instaló también el Consejo Directivo, presidido por Jesús Reyes Heróles.

Al tomar posesión, definió como aspectos o ramas de la actividad de este centro la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada.

Posteriormente en 1966, Barrios Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo director general del IMP, cargo que ocupó hasta 1970.

Bajo la dirección de Dovalí, en el IMP se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las representaciones de zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera se extendieron a otros puntos de la República.

En los 70's, con Bruno Mascanzoni, director general de 1971 a 1978 se propició el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera. El IMP comenzó el registro de



sus primeras patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras.

En 1977, se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el ejecutivo federal se realizarán mediante una secretaría de Estado o departamento administrativo. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

Los años entre 1978 y 1982, Agustín Straffon Arteaga dirigió a la institución, en lo que se considera el mejor momento en la industria petrolera mexicana. En esa época se descubrieron los yacimientos de la Sonda de Campeche, uniéndola a los esfuerzos de PEMEX en el magno reto de llevar al país a los primeros lugares en la producción petrolera mundial.

Posteriormente, bajo la dirección de José Luis García Luna (1982-1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país y se construyó el Parque Industrial La Reforma, que alberga importantes laboratorios.

El 29 de abril de 1982 se creó la zona noroeste, como imperativo para impulsar la promoción de los servicios tecnológicos del Instituto y ampliar su mercado, esencialmente en los estados de Nuevo León y Coahuila.

En 1983, suceden otros acontecimientos, donde se aprueban las modificaciones a la macroestructura mediante la reagrupación de la Subdirección general, diez subdirecciones y cinco gerencias existentes, en cinco subdirecciones generales y dos servicios para satisfacer la necesidad de interrelacionar eficiente y congruentemente las actividades de cada una de sus dependencias, y dotarlas del soporte orgánico que le permita realizar oportunamente las funciones encomendadas.

En el mes de octubre del mismo año, la Dirección General, delega la coordinación de las zonas foráneas a la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, quedando estructurado en: Zona Norte, Zona Sur, Zona Centro y Zona Sureste.

Posteriormente, aprobándose el cambio de la estructura, con el nivel jerárquico de Gerencia, queda integrada por dos divisiones y cinco departamentos y conservando su adscripción en la Dirección General, todo esto con el objeto de cumplir con las disposiciones emitidas por la secretaría de la Contraloría General de la Federación.



Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto director general del IMP (1988 - 1992). Además de ser pionero del Instituto y funcionario en PEMEX, era un profesional reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera. Reestructuró las actividades involucradas en la investigación básica y tecnológica y dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada (op. cit.).

Fue en el período de este director cuando se transformó la ley orgánica de PEMEX y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal. Con ello surgieron PEMEX Exploración y Producción; PEMEX Refinación; PEMEX Gas y Petroquímica Básica; PEMEX Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

En el mismo período para el año de 1990, la Dirección General autoriza implantar temporalmente la nueva estructura orgánica y funcional y la redistribución geográfica de las zonas foráneas encabezadas por una Coordinación Ejecutiva que depende de la Dirección General, tomando como base la propuesta del Comité Coordinador de Zonas, integrado por los Subdirectores Generales y de Servicio.

La nueva estructura de PEMEX dio pauta al IMP para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnologías. Con Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como director (1992 - 1995), se impulsaron las áreas estratégicas de la institución y se implantaron medidas administrativas para mejorar su posición financiera. A partir de 1994, se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados.

En el año de 1993, se da la primera etapa de la Macroestructuración del Instituto estableciendo cuatro líneas de negocio :

- ❖ Investigación y Desarrollo Tecnológico en Exploración y Producción.
- ❖ Investigación y Desarrollo Tecnológico en Transformación Industrial
- ❖ Ingeniería de Proyectos
- ❖ Capacitación y Servicios Técnicos

En resumen, la estructura macro, propone los siguientes cambios de importancia: Se fusionan, no se suman, las actuales Subdirecciones Generales de Investigación Aplicada y de Transformación



Industrial; la de Comercialización y la Coordinación Ejecutiva de Zonas con la Administración y la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional con la Subdirección de Servicios Técnicos, además se crea la Coordinación de Investigación y Planeación. Para el siguiente año, se dictaminó favorablemente la estructura orgánica básica del IMP y quedó registrada en la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo de esta dependencia.

Más tarde, en 1995 inicia en la Dirección General, Francisco Barnés de Castro (1995 - 1996) promoviendo el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de PEMEX. Durante su gestión, se creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior, denominado FIES (Fondo para Instituciones de Educación Superior), en los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados, con el objetivo de contribuir al avance y desarrollo de nuevas metodologías de trabajo que ayude a fortalecer la posición competitiva de PEMEX el marco del FIES, se han firmado cerca de tres mil convenios de colaboración académica y científica y de desarrollo tecnológico con instituciones de educación superior, empresas privadas e instituciones del sector público. En 1997, Barnés de Castro toma posesión como rector de la UNAM y Gustavo Chapela Castañares asume el reto de dar continuidad a las actividades de sus antecesores.

Aspectos considerados relevantes bajo la dirección de Chapela, que actualmente se encuentra a cargo de la misma, se adquirió la herramienta SAP R/3 (Sistema de Administración de Proyectos) y la puesta en marcha del Sistema Integral de Información del Instituto Mexicano del Petróleo (SIIMP), en el cual se impulsa una nueva forma de trabajo que agiliza todos los trámites administrativos y de gestión a partir de 1999. El 21 de julio de 2000, el IMP es reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México. Actualmente cuenta con una organización caracterizada por su estructura horizontal, la gestión proyectizada de sus actividades, su enfoque a la atención de necesidades de la industria petrolera y con líneas de trabajo alineadas estratégicamente con Pemex, a través de sus Programas de Investigación y Desarrollo: Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Ductos, Medio Ambiente y Seguridad, Biotecnología del Petróleo, Simulación Molecular, Gas Natural y Matemáticas Aplicadas y Computación.



A más de 35 años de distancia, ahora el IMP está integrado por una planta de cerca de cuatro mil seiscientos trabajadores y tiene 122 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el Parque Industrial *La Reforma*. Hidalgo; seis en el desarrollo industrial de Cactus, Chiapas; tres en Dos Bocas y dos en Poza Rica, Veracruz; cuatro en Ciudad del Carmen, Campeche y dos en Ciudad Madero, y Tamaulipas, con lo que mantiene el liderazgo en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.

Actualmente, como producto de la interacción entre la investigación, la innovación tecnológica y las demandas de la industria petrolera, después de 35 años de fructífera vida institucional, el Instituto Mexicano del Petróleo ha diseñado una nueva forma de trabajo sustentada en tecnología de punta. El compromiso es apoyar la capacidad de PEMEX para competir en condiciones óptimas de calidad, precio y servicio, con un desarrollo sustentable.

En este sentido, el primer paso fue revisar la misión institucional del IMP y reflexionar acerca del rumbo seguido durante los años anteriores. Entre las conclusiones del análisis, se reconoció la necesidad de reafirmar los objetivos con que nació el instituto, su vocación por las tareas de investigación y desarrollo, y la pertinencia de esta función con el contexto de las necesidades del país, siempre asociada a realidades industriales, en donde indudablemente juegan un importante papel las áreas de soluciones e ingeniería.

Se decidió redefinir la misión institucional, buscando expresar la voluntad compartida con Petróleos Mexicanos de dar mayor impulso a las actividades de investigación y desarrollo. A partir de dicha redefinición, se estableció una nueva visión a futuro del instituto y un conjunto de objetivos de la mayor importancia que aparecen en el Plan Estratégico Institucional 1999-2003.

La visión institucional que se plasma en el Plan Estratégico del Instituto Mexicano del Petróleo 1999 - 2003, como se mencionó anteriormente señala para el Instituto "debe ser una institución de reconocido prestigio nacional e internacional, organizada para responder con agilidad al cambio y capaz de mantener su autosuficiencia financiera".

Con la Dirección General de Gustavo Chapela, la estructura orgánica del Instituto da un nuevo giro, quedando integrada en el ámbito central por: la Dirección General., 9 Direcciones ejecutivas, 1 contraloría interna, 39 Gerencias, 3 Subcontralorías, 5 Divisiones, 7 Departamentos; en el ámbito regional por 4 Delegaciones Regionales y 24 Gerencias. Cambian de denominación las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Subdirecciones a Direcciones Ejecutivas; se crean dos direcciones ejecutivas, la Técnica y la de Capacitación; y se suprime la Delegación Regional Dos Bocas.

Esta nueva estructura de organización está orientada preferentemente a mejorar sustancialmente la atención al cliente; estandarizando la ejecución de proyectos por soluciones, independientemente de la ubicación geográfica del personal; se formaliza el reconocimiento de las competencias institucionales y sobre todo se fortalece la investigación y el desarrollo de la tecnología.

4.3 La Estructura Organizacional 2000.

Al cabo de más de tres décadas, los escenarios del entorno nacional e internacional, se han modificado: la globalización de la economía, la cada vez mayor importancia de la tecnología como elemento diferencial de la competitividad, la reestructuración de Petróleos Mexicanos, y sobre todo, el aprendizaje resultante de las experiencias institucionales acumuladas en el tiempo transcurrido, obligan al Instituto Mexicano del Petróleo a un rediseño de la estructura organizacional para que responda a los nuevos retos y a las propuestas del Plan Estratégico trazados con una filosofía de análisis dinámico de nuestro posicionamiento, de la visión para modificarlo y de las estrategias para lograr el cambio.

4.3.1 Objetivos, Misión, Visión y Valores Institucionales

La estructura organizacional responde a los objetivos que la Institución se ha planteado respecto a sus clientes y a su personal:

- Fortalecer la relación con Pemex unificando las diferentes caras del IMP y asegurar que se refleje el valor que ofrece el Instituto en cada interacción.
- Enfocar las áreas del IMP hacia el negocio y dedicar tiempo y esfuerzo en todos los niveles y en los proyectos con el cliente.
- Mejorar la comunicación y el trabajo entre equipos y con el cliente para ofrecer soluciones integrales de alto valor.
- Seguir fortaleciendo la investigación, el desarrollo y la aplicación para mantener y aumentar el valor tecnológico de los proyectos de soluciones con el cliente.
- Desarrollar de manera consistente al personal y las competencias distintivas del IMP promoviendo la innovación y la flexibilidad.

Objetivos Estratégicos Básicos:

- Fortalecer las actividades de investigación, desarrollo y asimilación de tecnologías, de tal forma que se asegure que los resultados se conviertan en realidades industriales, a través de una



plataforma de servicios y productos competitivos que den valor a la industria petrolera, en un esquema integrado y continuo de innovación.

- Consolidar una plataforma de recursos humanos de alto nivel de desempeño y compromiso.

Objetivos Subsidiarios:

- Mantener la autosuficiencia financiera necesaria para garantizar las actividades de investigación y desarrollo tecnológico para la industria petrolera, la investigación de largo plazo de interés institucional y el mejoramiento continuo de las personas, de la infraestructura física y de los métodos y procesos de trabajo del IMP.
- Incrementar la efectividad de los recursos y sistemas institucionales.

De igual manera, es necesario referir los compromisos, la misión, visión y los valores institucionales que se consideran en la actual estructura organizacional:

Compromisos Institucionales:

- Promover el progreso del país, en el campo de la investigación y el desarrollo tecnológico, para apoyar a la industria petrolera nacional desde una perspectiva que proteja sus recursos, promueva el crecimiento y contribuya a la explotación rentable, segura y sustentable de nuestra riqueza petrolera.
- Brindar apoyo eficaz y eficiente a los diversos organismos gubernamentales de México en la toma de decisiones para el uso racional de los hidrocarburos, incluyendo cuidado ambiental.
- Hacer que las actividades de investigación y el desarrollo tecnológico estén alineadas con las actividades clave de la industria petrolera, contribuyan a aumentar el valor económico de sus activos y se constituyan en un factor de innovación y generación de ventajas competitivas.
- Conformar en el instituto un espacio de oportunidades que propicie el desarrollo profesional e integral productivo, en el que puedan confluir las metas personales e institucionales, con una dinámica de constante mejoramiento que incluya mecanismos de promoción del desarrollo académico y de superación profesional, técnica y administrativa del personal; donde se reconozca e institucionalice el trabajo en equipo.
- Garantizar la integridad física del personal, y la del patrimonio institucional, por medio del diseño y la aplicación de estrategias y políticas de seguridad total.

**Misión Institucional:**

- Generar, asimilar y aplicar el conocimiento científico y tecnológico, y promover la formación de recursos humanos especializados, para apoyar a la industria petrolera nacional y contribuir al desarrollo sostenido y sustentable del país.

Visión Institucional:

- Ser una institución dedicada en lo fundamental a la investigación y al desarrollo tecnológico, centrada en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, que transforme el conocimiento en realidades industriales, y que ofrezca y comercialice servicios y productos con calidad y alto valor para el cliente. Ser una institución de prestigio reconocido en los ámbitos nacional e internacional, organizada para responder con agilidad al cambio y con autosuficiencia financiera.

Valores Institucionales:

- Conocimiento, Creatividad, Disciplina, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Reconocimiento, Calidad, Competitividad, Identidad, y Espíritu de Servicio.

Sin embargo, para proponer la modificación de la estructura fue necesario realizar una serie de tareas que conllevaron largos períodos de reflexión y análisis en los que se involucraron el Comité de Dirección y diversos miembros de la comunidad. Se tuvieron que considerar aspectos de diversa naturaleza, particularmente aquellos que influyen en la toma de decisiones asociada a la adopción de una estructura organizacional, en la que básicamente se establece una segmentación de las funciones que se requieren para operar, se diseñan los canales formales de comunicación como líneas de mando entre los órganos que toman las funciones y se asocian facultades y responsabilidades. Simultáneamente en la organización moderna que se ha adoptado, se establecen los procesos horizontales que recorren a la organización y exigen una comunicación abierta sin barreras de jerarquía.

En primer lugar, se considero para este ejercicio de análisis, una visión compartida con el personal en su conjunto. El segundo paso, fue la identificación de la cadena institucional, que está conformada por agrupaciones de procesos para transformar insumos en productos con valor agregado, reconociendo que dichas agrupaciones no están aisladas sino conectadas como eslabones de una cadena en la que los productos de un eslabón se convierten en insumos del siguiente. En

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



forma global el Instituto transforma recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros en productos, valor para el cliente y el propio personal, y remanentes económicos que se revierten como insumos de la cadena. Como tercer punto de análisis consistió en estudiar los procesos operativos más relevantes de nuestra experiencia histórica y los propios asociados a la construcción de la visión planteada, por medio de una tecnología conocida como análisis del pensamiento sistémico, que consiste en identificar en un problema relaciones complejas de causa – efecto. Por último el cuarto elemento consistió en el análisis comparativo (Benchmarking) entre el IMP y otras empresas similares dedicadas a la investigación y suministro de servicios, para dicho análisis se incluyeron empresas petroleras internacionales y otras dedicadas al suministro de productos de alto contenido tecnológico. De este último aspecto, al no detectarse una pauta a seguir sobre el tipo de estructura que pudiera adoptarse y adaptarse a las circunstancias particulares del Instituto, se optó por un análisis de las características de cada organización y se trasladaron al entorno institucional, determinando ventajas y desventajas de las mismas características.

Fue entonces, como a partir del análisis anterior surge la nueva estructura organizacional, la cual esta enfocada a una armónica interacción entre cuatro plataformas fundamentales, en las que se ha segmentado la responsabilidad operativa de las funciones a cargo de la misma, en respuesta a las prioridades derivadas de la visión y a la necesidad de corregir deficiencias reconocidas.

4.3.2 Cuatro Plataformas de Operación en el Instituto

La nueva estructura de organización, la cual está destinada como un proceso de mejoramiento de la misma, cuenta con una administración de negocios integral, eficiente y flexible conformándose como ya se menciona por cuatro plataformas de operación: Investigación y Desarrollo Tecnológico, Soluciones, Atención a Clientes y Competencias (figura 13); además cuenta con cuatro programas de apoyo hacia sus tareas sustantivas, éstos son: Trabajo en Equipo, Sistema Institucional de Calidad, Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica, y el Sistema Integral de Información del IMP (SIIIMP). Sin embargo, en cuanto a las cuatro plataformas de la estructura organizacional actual, se considera lo siguiente para cada una de éstas.



Figura 13. Cuatro Plataformas de la Estructura Organizacional (IMP)

4.3.2.1 Investigación y Desarrollo Tecnológico

La investigación y el desarrollo tecnológico juegan un papel relevante en la organización del Instituto Mexicano del Petróleo, con dos propósitos básicos: 1) sus resultados se convierten en realidades industriales de aplicación práctica para la industria petrolera, y 2) promueven servicios y productos del mismo con un carácter distintivo por su contenido tecnológico.

Esta plataforma de la estructura organizacional busca que sus actividades se centren en la obtención de resultados sustantivos, orientados a la generación de conocimientos que permitan tanto la comprensión de los fundamentos científicos de diversos fenómenos físicos y químicos como su aplicación a problemas asociados a la industria petrolera, promoviendo la publicación de los aspectos científicos que den prestigio a la institución como a los investigadores.

Para organizar la atención que se dedica a los temas de la Investigación y Desarrollo (I & D), se da continuidad a los seis programas estratégicos que autorizó el Comité Directivo de Investigación presidido por el Director General de Petróleos Mexicanos: Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Medio Ambiente y Seguridad, Biotecnología del Petróleo, Simulación Molecular, Ductos Gas, y se plantea un nuevo programa de Matemáticas y Computación Aplicadas (Instituto Mexicano del Petróleo, 2000).

En estos programas se dan varios elementos de vinculación: primero entre los científicos y tecnólogos; segundo, entre los programas y las áreas de entrega de productos y servicios, mediante comités de transferencia de tecnología que se gestarán conforme se identifiquen oportunidades de aplicación de resultados de la investigación; tercero, entre los propios programas, en los que se tiene la oportunidad de compartir experiencias y resolver problemas de interés común; y cuarto,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con Petróleos Mexicanos, donde se ha adoptado una metodología de administración de la tecnología denominada de tercera generación.

En la estrategia de la tercera generación, se presentan seis pasos fundamentales (ver figura 14); se inicia con una revisión del plan de negocios; se identifican las necesidades tecnológicas asociadas al mismo, se realiza un análisis de capacidades tecnológicas y se determinan los posicionamientos actual y deseado, se establece una estrategia para superar las brechas como una respuesta a las necesidades identificadas, contemplando programas de I & D y otras opciones de adquisición; a partir de plataformas tecnológicas identificadas, posteriormente se hace una propuesta de cartera de proyectos, que caracteriza y jerarquiza con una visión integral de los requerimientos del negocio, y finalmente se realiza un análisis de limitaciones de recursos y tiempo para tomar decisiones de asignación presupuestal a los proyectos seleccionados (Rueda, 2000).

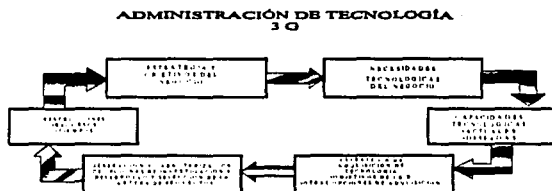


Figura 14. Estrategia de la Tercera Generación

Cabe señalar, que cada programa tiene un Comité Técnico integrado paritariamente por representantes de PEMEX y del IMP, que analiza las propuestas de proyectos con base en su relevancia para el plan de negocios, sus beneficios potenciales, su probabilidad de éxito y su costo. Adicionalmente, expertos de reconocido prestigio conforman un Comité Internacional que evalúa la relevancia científica y tecnológica, la calidad y la originalidad de los proyectos, de acuerdo con el estado del arte, y recomendando posibles ajustes a los planteamientos.

Sin embargo, se identifica esta plataforma como de suma importancia para el presente estudio, por lo que se prestará mayor atención a sus objetivos, características, funciones y estructura en el último apartado del marco teórico de la misma.

4.3.2.2 Atención a Clientes

El Instituto Mexicano del Petróleo, como una institución descentralizada ejecuta sus principales funciones para Petróleos Mexicanos, siendo este el cliente principal y primordial, sin formar parte



de él. La misión del Instituto proporciona su máxima contribución al desarrollo de la industria petrolera nacional, y para cumplir con tal misión, el mecanismo del que dispone es el suministro de servicios y productos que canalizan los resultados de la investigación y el desarrollo tecnológico.

A partir de lo anterior existen dos consideraciones fundamentales en relación a los clientes: el primer aspecto, es que los clientes deben ser considerados como interlocutores de la industria, con los cuales auxilien la identificación de necesidades y problemas, a veces evidentes, otras veces ocultos y otras más latentes, que se deben responder con soluciones integrales que generalmente requieren de la conjunción de capacidades diversas disponibles en la institución, en ocasiones de complementos externos que pueden provenir de alianzas, asociaciones o subcontrataciones específicas. La segunda, considera que debe adoptarse la política de verificar y documentar la satisfacción del cliente, lo que permitirá evaluar y retroalimentar el sistema de calidad; dándoles seguimiento, activando acciones para los planes, documentos o recomendaciones y se pongan en práctica, contribuyendo a incorporar valor, a la industria, sin abandonarlos; y regresar periódicamente a verificar el desempeño, escuchar recomendaciones de los usuarios o proponer mejoras basadas en la permanente actualización de nuestras tecnologías.

Estas son las responsabilidades principales de las delegaciones regionales, entre las que se segmentan los clientes con un criterio de ubicación geográfica. Las cuatro delegaciones regionales existentes, se conforman de la siguiente manera: Centro, Norte, Sur y Marina (figura 15).

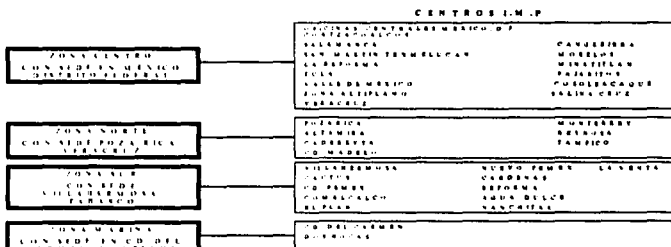


Figura 15 Cuatro Delegaciones Regionales en el Instituto Mexicano del Petróleo

Las delegaciones regionales son el conducto único a las solicitudes del cliente, de esta manera, además de poner en orden la relación con los clientes se da fin a la competencia interna y se optimizan los recursos, pues cada delegación no depende de los recursos de su localidad, sino que podrá responder con soporte de los disponibles en cada línea de negocio que estarán distribuidos estratégicamente para buscar la cercanía con el cliente.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



Las delegaciones son dueñas del presupuesto a designar, en función del plan de negocios y son también responsables de direccionarlo a los proyectos en sus etapas de planeación y ejecución y vincularlos con la propia delegación y con la línea de negocio de acuerdo con la solución que corresponda.

Además, la relación de las delegaciones con los clientes implica el involucramiento en los proyectos, vigilando el cumplimiento de los compromisos y participando en reuniones de alto nivel.

Finalmente, son las delegaciones las que tienen deber de atender la administración de los recursos ubicados en sus zonas de influencia, incluyendo apoyo al personal, servicios, adquisiciones y contabilidad. Para cumplir con estas funciones las delegaciones cuentan con la siguiente estructura: atención al cliente y tres gerencias de apoyo, estas gerencias son planeación, administración y finanzas, y jurídica.

4.3.2.3 Negocios Integrados en Soluciones

El sustento financiero para dar cumplimiento a la Misión Institucional, se apoya en las actividades con orientación de negocio: ejercer un presupuesto de gasto para proporcionar productos y servicios y facturar a precios competitivos que al mismo tiempo permitan la generación de remanentes. El superávit económico se revertirá al financiamiento de los proyectos estratégicos, que influirán en el crecimiento de las competencias institucionales, de los programas de investigación y de otras iniciativas de mejora operativa (Rueda, 2001a).

Por medio de las delegaciones se apoyará el tránsito de una estrategia tradicional, consistente en ofrecer y eventualmente vender en forma atomizada lo que cada grupo de trabajo sabe hacer, a otra en la que se detecten las necesidades del cliente y se reacciones sumando capacidades disponibles e incorporando las ausentes para proporcionar respuestas integrales a las necesidades del cliente, ha sido también importante el organizar líneas de negocio con este nuevo enfoque de soluciones.

De esta manera se han definido cuatro Direcciones Ejecutivas de negocio, que atenderán en forma específica soluciones particulares relativas a sus áreas de competencia. Estas áreas son Exploración y Producción, Proceso y Medio Ambiente, Ingeniería y Capacitación. (figura 16).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

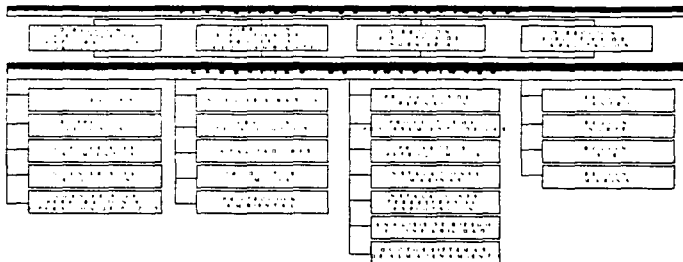


Figura 16. Estructura de Cuatro Direcciones Ejecutivas

Las direcciones ejecutivas y cada una de sus gerencias deberán contar con planes de negocio asociados a los de las delegaciones, con metas de facturación y rentabilidad operativa. Deberán también participar en los procesos de transferencia de tecnología con los grupos I & D, y propiciar el mantenimiento y actualización permanente de los productos, servicios y soluciones, reconfigurándolos cuando sea necesario para aumentar su contenido tecnológico e incorporando nuevas ofertas acordes con las demandas del mercado.

4.3.2.4 Competencias Institucionales

La capacidad para realizar labores, ya sea de investigación y desarrollo tecnológico, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión está basada en la suma de cuatro factores fundamentales a cuyo conjunto denominamos competencia: factor humano, factor tecnológico, factor metodológico y factor de infraestructura material relacionada con equipos, laboratorios, plantas piloto, hardware, software, etc.

Las competencias se han estructurado por familias de especialidad técnica, que agrupan diversas disciplinas relacionadas y participes en los proyectos, que en general son de tipo multidisciplinario. Se han definido 15 competencias técnicas y dos administrativas, las cuales están a cargo por Ejecutivos de Competencias, con una capacidad de gestión gerencial, mismos que estarán asociados a las Direcciones Ejecutivas: Exploración y Producción, Proceso y Medio Ambiente, Ingeniería y Capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Los integrantes de una competencia, fundamentalmente tripulan los proyectos de I & D, de soluciones, de atención al cliente, así como los correspondientes a las áreas corporativas y los orientados a reforzar la propia competencia (ver figura 17).

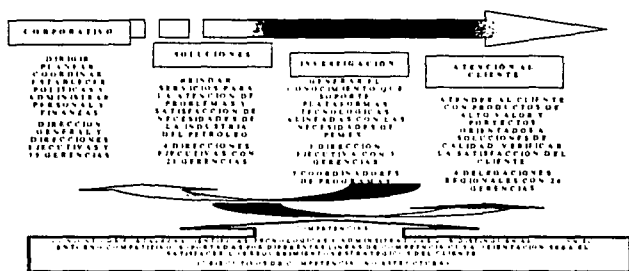


Figura 17 Competencias Institucionales

El Ejecutivo de Competencia tendrá un papel de tutelaje y al mismo tiempo tendrá varias responsabilidades de carácter funcional, como las siguientes:

- ❖ En primer lugar, para el perfil del ejecutivo debe considerarse su formación profesional, sus características individuales, historial de entrenamiento, proyectos en que ha participado, su responsabilidad en los mismos, cualidades, deficiencias, aptitudes, actitudes, disposición y entrega, idiomas que domina, desempeño, inquietudes profesionales, institucionales y personales.
- ❖ Las competencias deben ser responsables de la ocupación del personal en su conjunto; manteniendo un continuo monitoreo del perfil ocupacional de cada miembro de acuerdo con la programación de proyectos, lo que se podrá realizar con el SIIIMP.
- ❖ Otra función es diseñar sistemas de evaluación para ingreso y los programas de inducción de personal de nuevo ingreso.
- ❖ Tiene también el papel de desarrollar el factor metodológico, con la generación de normas, estándares e instructivos que uniformen trabajos equivalentes.
- ❖ Tiene la responsabilidad de diseñar procesos y procedimientos y listas de verificación, tanto los genéricos aplicables a cualquier competencia, como los particulares relacionados con la certificación de productos asociados a las líneas de negocio en los que cada competencia participa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



- ❖ Tienen que prestar atención en las nuevas tendencias y las nuevas tecnologías que se presentan en el contexto internacional, realizando evaluaciones de las mismas para conocer la posibilidad de incorporarlas.
- ❖ Plantea propuestas de contribución al estado del arte en cada competencia, denotando mecanismos de innovación entre los integrantes de la misma, en muchos casos asociados a los propios requerimientos de los proyectos de servicios, productos, soluciones e I & D.
- ❖ Finalmente, en la infraestructura material, las competencias llevan un inventario y caracterización de todos los instrumentos de trabajo.

El establecimiento de competencias institucionales, permite localizar y administrar por áreas de la organización para que sea posible hacer uso de las mismas.

Sin embargo, podrían enumerarse un sin fin de beneficios de las competencias para la estructura, no obstante podrán observarse con el seguimiento y monitoreo de las funciones a realizar por cada uno de las competencias, así como de los propios miembros de la institución.

Si bien cabe señalar que las actividades del Instituto han variado de acuerdo con sus capacidades y en razón de las demandas tecnológicas de PEMEX, en el proceso se ha ganado enorme experiencia y conocimientos sobre las características y requerimientos de la industria petrolera nacional.

En este crecimiento institucional destaca la reorganización de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, así como el establecimiento de nuevas líneas de trabajo, que tienden a mejorar la alineación tecnológica del Instituto con PEMEX y garantizan que sus actividades se realicen en aspectos prioritarios y de impacto para la industria petrolera nacional.

Desde luego, la planeación estratégica ha resultado una actividad fundamental durante los últimos años del Instituto, así como concentrar recursos en acciones que le permitan superar los retos impuestos por el cambiante y acelerado desarrollo tecnológico.

Las perspectivas de crecimiento del Instituto están enfocadas a identificar, planear y desarrollar las habilidades institucionales que se consideren críticas en sus áreas de oportunidad. Pronto contará con instrumentos para acceder, asimilar e integrar el conocimiento y la tecnología de vanguardia en el ámbito mundial.



Para lograrlo, ha puesto en marcha un Sistema de Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica (AceiTe) que le permitirá ser más competitivo al recopilar, analizar y evaluar información sobre investigaciones, avances tecnológicos, servicios y productos. Asimismo, se dispondrán de bases de datos que ayudarán a traducir la información recabada en productos de inteligencia tecnológica.

El principal recurso con que cuenta el IMP es su personal, o sus recursos humanos, que son un soporte fundamental para la realización de su Plan Estratégico. A lo largo de los años, el instituto ha integrado a un grupo de profesionales, especializados en diversas disciplinas del conocimiento, para atender los requerimientos de la industria petrolera. De ahí que el programa de Desarrollo Humano constituya un factor de primera importancia. Que como parte de la administración de recursos humanos, el Instituto considera como parte de la selección de personal, permitir el ingreso en su mayoría de profesionistas excelentemente preparados.

El reclutamiento de personal con criterios de excelencia y la formación de recursos humanos en los posgrados nacional y extranjero, son parte de las políticas institucionales que han contribuido a conformar esa amplia plataforma. Los Recursos humanos en el Instituto, así como en cualquier institución, funge un papel relevante, ya que cada uno de estos manifiestan el interés a sus respectivas actividades. Asimismo el personal del Instituto, considerado como el principal factor, tiene el prestigio de desarrollar sus habilidades, capacidades y conocimientos para aplicarlos en su ámbito laboral, esto claro a través de los diversos programas de capacitación integral que proporciona la Institución. Estas políticas se han acompañado de medidas de promoción para la permanencia del personal, con énfasis en el mejoramiento de las percepciones de los especialistas e investigadores, así como del personal de base y de confianza.

El IMP se ha propuesto desarrollar un modelo de trabajo en equipo que sustente en la suma de esfuerzos individuales, en el planteamiento de metas conjuntas y en el entrenamiento de individuos y equipos, estableciendo procesos de medición del desempeño y administración del conocimiento.

Al mismo tiempo, se ha realizado un importante esfuerzo en materia de inversión para alcanzar niveles de equipamiento que ofrezcan ambientes y herramientas de trabajo más adecuados. El instituto cuenta con una importante infraestructura en laboratorios, talleres y sistemas de cómputo para mejorar su oferta de servicios.



El ejercicio de planeación expresado en el Plan Estratégico del IMP está orientado a buscar metas más ambiciosas y estrategias puntuales. El horizonte de planeación está abierto y se sitúa, en el mediano plazo, en dirección de lo que ahora resulta más significativo y desafiante.

El panorama mundial de la industria petrolera nos muestra un intenso proceso de concentración y redefinición de sus estrategias de desarrollo. El fenómeno está produciendo cambios profundos en la operación y desenvolvimiento de las empresas petroleras, lo que las llevará a nuevas formas de funcionamiento e inserción en los mercados mundiales.

4.4 Estructura Orgánica y Organigrama Institucional.

La nueva estructura está siendo adoptada por todos los integrantes del Instituto, como parte del proceso de cambio institucional, se han afinado conceptos y pensamientos estratégicos que han ayudado a entender mejor la razón de ser de la institución y sus objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo se están articulando nuevas formas de trabajo, estructuras administrativas ágiles con un mejoramiento de la gestión tecnológica y el impulso de alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

Asimismo el nuevo organigrama está constituido por nueve Direcciones Ejecutivas, dependientes de la Dirección General, las cuales son: Planeación y Desarrollo Institucional, Comercialización, Investigación, Técnica, Exploración y Producción, Proceso y Medio Ambiente, Capacitación, Ingeniería, y Administración y Finanzas. Asimismo, dependen de la Dirección General cuatro Delegaciones Regionales: Zona Centro, Zona Norte, Zona Sur y Zona Marina. Además también se encuentra conformada por las siguientes áreas: Contraloría Interna con sus tres Subcontralorías, 45 gerencias y 13 puestos homólogos de Investigación y Desarrollo Tecnológico (González, 2000).

La **Dirección General**, tiene diversas funciones a realizar, que son imposibles de mencionar detalladamente, en el presente apartado, sin embargo, entre estas se pueden enunciar las siguientes:

- ❖ Acordar con el Consejo Directivo los asuntos encomendados al Instituto que así lo requieran.
- ❖ Informar al Consejo Directivo, los resultados de las reuniones de los comités de apoyo, así como las recomendaciones que en su caso hubiera formulado.
- ❖ Proponer proyectos de iniciativas de decretos, acuerdos y demás ordenamientos jurídicos necesarios en relación con los asuntos de la competencia del Instituto.



- ❖ Coordinar la ejecución de las líneas de investigación y desarrollo tecnológico que realiza el Instituto, en áreas como exploración, explotación, procesos, medio ambiente y otras.
- ❖ Expedir el Manual General de Organización, así como otros manuales e procedimientos y servicios al público, necesarios para el mejor funcionamiento del Instituto.
- ❖ Diseñar y establecer los mecanismo que normen, ordenen y agilicen la relación de las delegaciones regionales con las oficinas centrales del Instituto.
- ❖ Proponer al Consejo Directivo, el renombramiento de Directores Ejecutivos, Delegados Regionales y Gerentes del Instituto.
- ❖ Designar y remover el resto del personal.
- ❖ Establecer dentro del marco de competencia, las medidas necesarias para el eficaz cumplimiento de las disposiciones en materia de planeación, programación, presupuestación, contabilidad, control, evaluación, desconcentración, descentralización, productividad, eficiencia, calidad y servicio.
- ❖ Proponer el presupuesto del proyecto anual.
- ❖ Supervisar y evaluar el cumplimiento de las atribuciones a su cargo, cuando sean objeto de desconcentración o delegación.
- ❖ Las demás que con el carácter le atribuya expresamente el Estatuto Orgánico y las que le señalen las disposiciones legales y reglamentarias relativas.

En la **Dirección Ejecutiva de Planeación y Desarrollo Institucional**, se realizan funciones como: dirigir procesos institucionales para la integración y evaluación de planes estratégicos, coordinar procesos de programación, seguimiento y evaluación de las actividades institucionales, establecer lineamientos, sistemas y procedimientos para la organización, funcionamiento, desarrollo, simplificación, desconcentración y descentralización administrativa del Instituto, definir políticas de personal, establecer criterios para la capacitación de los servidores públicos, diseñar y promover programas para el desarrollo de ejecutivos en áreas especializadas y/o tecnológicas, entre otras actividades que se encuentran a su cargo respectivamente, en la Gerencia de Planeación Estratégica, Gerencia de Desarrollo Institucional y la Gerencia de Tecnología Informática (ver figura 18).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

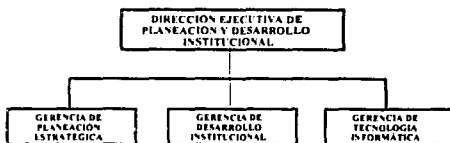


Figura 18. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Planeación y Desarrollo Institucional

La **Dirección Ejecutiva de Comercialización**, se encuentra conformada por dos Gerencias, una llamada Gerencia de Promoción Internacional y la Gerencia de Patrimonio Tecnológico (ver figura 19), en general tienen por objetivo promover y comercializar las tecnologías, productos y servicios que realiza el IMP, en el mercado internacional, asimismo, lograr la protección del patrimonio del Instituto, mediante el establecimiento de patentes y marcas del desarrollo de conocimientos y tecnologías, producto del trabajo de investigación y tecnología del Instituto en la industria del petróleo (Instituto Mexicano del Petróleo, 2000).

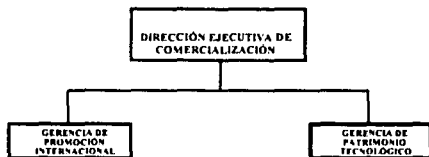


Figura 19. Organigrama de la Dirección Ejecutiva de Comercialización

Otra de las direcciones al mando de la Dirección General, es la **Dirección Ejecutiva Técnica**, que define y establece lineamientos metodológicos para la prestación de servicios, productos y soluciones, también se encarga de definir los mecanismos de enlace y vinculación entre los programas de investigación y la demanda de soluciones, servicios y productos; asimismo coordina junto con la Dirección Ejecutiva de Investigación la elaboración de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico; regular y expedir las normas y estándares para la prestación de servicios de contenido tecnológico; establecer y vigilar las normas de calidad y estándares técnicos, normar, regular y orientar el desarrollo de competencias y especialidades del Instituto, así como diseñar estrategias y programas de formación de competencias; asesorar y apoyar a las delegaciones Regionales de zona en la solución técnica de los servicios y organizar y coordinar, las interrelaciones para la atención al cliente, entrega de soluciones y competencias institucionales. El

TESIS CON
FALSA DE OR.



organigrama está conformado por la gerencia de normas y estándares, la Gerencia de Transformación Tecnológica, la Gerencia de Desarrollo y Competencias y la Gerencia de Calidad en Soluciones (figura 20).

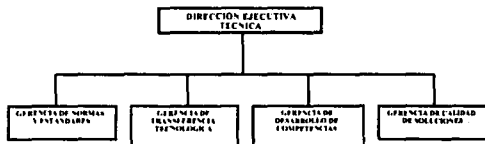


Figura 20. Organigrama de la Dirección Ejecutiva Técnica

La **Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas**, la constituyen principalmente las siguientes gerencias: Gerencia de Presupuesto y Contabilidad, Gerencia de Tesorería y Cobranza, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Proveeduría y Servicios (figura 21), las cuales tienen sus funciones específicas respectivas, sin embargo, de manera general, establecen y conducen la política administrativa del Instituto Mexicano del Petróleo. Establecen normas, sistemas y procedimientos para la administración de recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales; también tienen como función establecer y mantener las relaciones con las autoridades sindicales y con los representantes de los trabajadores, así como participar en la elaboración del Contrato Colectivo de Trabajo, conducir la política del personal y el mejoramiento de sus condiciones sociales, culturales, de seguridad e higiene en el trabajo para el mejor desempeño de sus actividades; ejercer control presupuestario, la contabilidad y la evaluación de la planeación programática-presupuestaria; participar en la gestión de créditos y aportaciones de origen externo para financiar y efectuar las gestiones y efectuar los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios, así como autorizar la adquisición y el suministro (op. cit).

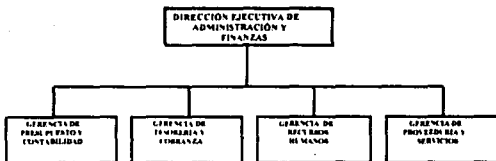


Figura 21. Organigrama de la Dirección de Administración y Finanzas

TESIS CON
FALLA DE OR.



La **Dirección Ejecutiva de Investigación** que cae dentro de la plataforma de Investigación y Desarrollo Tecnológico, juega un papel fundamental dentro de la organización del Instituto ya que sus resultados se convierten en realidades industriales de aplicación práctica para la industria petrolera, y al mismo tiempo, promueve servicios y productos del Instituto con un carácter distintivo por su contenido tecnológico. Específicamente la Dirección Ejecutiva de Investigación orienta los programas de investigación alineado a las necesidades tecnológicas de PEMEX; integra programas y resultados de las actividades de investigación científica, básica y aplicada; coordina las relaciones científico-tecnológicas y académicas con las instituciones y organismos públicos y privados en el país y en el extranjero; difunde el intercambio científico-tecnológico en el Instituto; coordina y administra el programa de becas para la formación de investigadores, especialistas y de personal del Instituto; promueve la publicación de los productos científicos; orienta y propone la adquisición de tecnologías y equipos especiales e integra y administra el acervo tecnológico y documental necesario que las acciones de investigación requieran.

Se encuentra a su cargo la Gerencia de Investigación y Desarrollo, que incrementa el número de investigadores y el desarrollo de la investigación, así como el desarrollo tecnológico en el Instituto, con el fin de colaborar en el fortalecimiento de la Industria Petrolera Nacional; la Gerencia de Información y Vinculación Científica, desarrolla los estudios y sistemas de inteligencia económico industrial que permitan determinar las necesidades tecnológicas de la industria petrolera y proponer programas alternativos; la Gerencia de Laboratorio, realiza pruebas de laboratorio y análisis de materiales orgánicos, inorgánicos, físicos y químicos y de los productos derivados del petróleo que coadyuvan en la realización de proyectos de investigación para proporcionar los servicios que requiere la industria petrolera y los Programas de Investigación y Desarrollo Tecnológico, los cuales se mencionarán en el siguiente apartado, sin embargo, tienen como propósito generar conocimiento científico y desarrollar tecnologías de vanguardia que permitan al IMP fortalecer su posición tecnológica y ofrecer soluciones competitivas a la Industria Petrolera (figura 22).

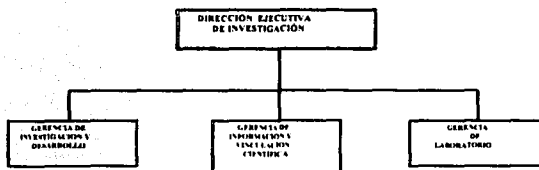


Figura 22. Organograma de la Dirección Ejecutiva de Investigación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Las direcciones restantes, caen en las cuatro plataformas de operación del Instituto Mexicano del Petróleo (ver figura 16), en el caso de la plataforma de soluciones contempla las atribuciones de las cuatro Direcciones Ejecutivas de negocio:

- ✓ La **Dirección Ejecutiva de Exploración y Producción**, tiene las siguientes funciones: realizar programas de exploración y producción congruentes con los lineamientos de la política de energía emitidos por la Secretaría de Energía; proponer a la Dirección Ejecutiva Técnica las necesidades tecnológicas para la elaboración de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico; integrar el plan de negocios a su competencia de soluciones, servicios y productos tecnológicos en coordinación con las Delegaciones Regionales; también tienen a su cargo definir y conducir la política de desarrollo de personal y establecer criterios para la capacitación de los servidores públicos y para ejecutivos; desarrolla técnicas, métodos y productos avanzados para la exploración y producción de hidrocarburos; proporciona asistencia técnica necesaria para la selección y adquisición de tecnologías estratégicas requeridas para las actividades de exploración y producción; administrar y desarrollar las competencias y especialidades del Instituto; administrar el censo de especialistas que integran las competencias de negocio conforme el marco de atribuciones e instrumentar un programa de reclutamiento y selección para asegurar el desarrollo (ibidem).
- ✓ La **Dirección Ejecutiva de Proceso y Medio Ambiente**, desde su creación ha tenido como actividades principales, proponer a la Dirección Ejecutiva Técnica las necesidades tecnológicas para la elaboración de proyectos de investigación aplicada orientada principalmente a la química de los procesos de refinación y gas; integrar el plan de negocios a su competencia de soluciones, servicios y productos tecnológicos en coordinación con las Delegaciones Regionales; conducir la política de Desarrollo Institucional, la política de desarrollo de personal y establecer criterios para la capacitación de los servidores públicos; actualizar e innovar los catalizadores aplicados en los procesos de refinación y petroquímica; dirigir servicios de actualización e innovación, así como el desarrollo tecnológico de ingeniería básica en las áreas de refinación y petroquímica; administrar los desarrollos de la ingeniería básica y dirigir el desarrollo y actualización de simuladores; asesorar los proyectos y servicios tecnológicos; administrar y desarrollar las competencias y especialidades del Instituto.
- ✓ La siguiente es la **Dirección Ejecutiva de Ingeniería**, que cubre principalmente funciones que se dirigen a realizar programas de ingeniería congruentes con los lineamientos de la política de energía; también propone la elaboración de proyectos en el área de ingeniería básica, explotación de hidrocarburos entre otros; integra el plan de negocios de conformidad a su



competencia de soluciones, servicios y productos tecnológicos; igualmente, como las direcciones ejecutivas ya mencionadas, conduce en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Planeación y Desarrollo Institucional, la política de desarrollo del personal y promueve programas para el desarrollo de ejecutivos; dirige el desarrollo, adaptación e innovación de tecnologías, en las áreas de procesamiento de ingeniería; proporciona asesoría técnica en la construcción y arranque de plantas industriales y de explotación de hidrocarburos; y por último, establece metodologías y procedimientos de cálculo y diseño.

- ✓ Finalmente, la **Dirección Ejecutiva de Capacitación**, tiene como principales funciones: establecer servicios que permitan promover el plan de carrera de recursos humanos, de acuerdo a los perfiles de la industria petrolera; coadyuvar al desarrollo de personal de la industria del petróleo, para el desarrollo de los planes de capacitación para grupos operativos; diseñar metodologías y tecnologías que permitan el desarrollo del personal de la industria del petróleo, mediante la capacitación de los centros de trabajo; Prestar servicios para el desarrollo de habilidades directivas y administrativas; prestar servicios de consultoría en desarrollo de la organización y educativos; prestar servicios de capacitación continua como un proceso de desarrollo humano y organizacional; prestar servicios técnicos para la realización de estudios económicos y administrativos; y formular e integrar el material pedagógico y didáctico para documentar los servicios de capacitación.

En cuanto a la plataforma de Atención a Clientes, donde lo primordial es dar atención efectiva al cliente con productos de alto valor y proyectos orientados a soluciones de calidad, esta plataforma contempla las funciones de las gerencias de atención a clientes, así como las atribuciones de las Delegaciones Regionales, que anteriormente se ha referido, de manera breve las funciones de las mismas, más sin embargo, primordialmente representan a la institución ante autoridades, funcionarios y directivos de organizaciones públicas y privadas; consideran el establecimiento y aplicación de convenios del IMP con instituciones de Educación Superior; fungen como conducto primario para la comunicación con el cliente; identifican necesidades del cliente; negocian convenios y contratos; dan seguimiento y vigilan el cumplimiento de compromisos; documentan la satisfacción del cliente; implantan resultados de cada proyecto e identifican áreas de oportunidad para investigaciones y desarrollo tecnológico.



Por último, en la plataforma de Competencias: plataforma en la cual se integran las competencias que inciden en las áreas del Instituto y que caracterizan al personal de la competencia con perfiles de calificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia; gestionan la disponibilidad de personal para satisfacer la demanda de proyectos; reclutan y selecciona personal para la competencia; diseñan planes de carrera individuales; administran la formación académica y la capacitación del personal; generan y mantienen actualizadas normas, estándares, metodologías y procedimientos de la competencia entre otras actividades que son funcionales para el Instituto (ver figura 23).

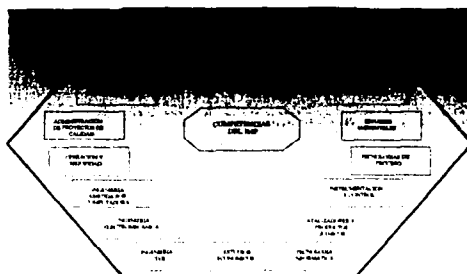


Figura 23. Plataforma de Competencias

No obstante, Las Direcciones Ejecutivas, así como las funciones de las Delegaciones Regionales se ven apoyados por otro tipo de programas que pertenecen al Instituto, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: 1) el Programa de Desarrollo de Trabajo en Equipo, que tiene como propósito generar los comportamientos y los procesos de respaldo necesarios para desarrollar el trabajo en equipo dentro del Instituto junto con un enfoque de negocios en las áreas; 2) el Programa de Desarrollo del Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP-SAP), que para el proceso de mejoramiento ha sido esencial la instalación del modelo, el cual ha permitido que se cuente con una base de datos única que registra, desde su origen, todas las operaciones; además, permite la generación oportuna de reportes con información veraz y en tiempo real. En suma, el sistema constituye una sólida herramienta para mejorar las prácticas de negocios y la toma de decisiones; y generar, así, procesos integrados bajo un solo sistema que contribuya a incrementar la productividad y eficiencia a partir de un mejor control de las operaciones administrativas y financieras. Y 3) Programa de Desarrollo del Sistema Institucional de Calidad, el cual asegura la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



calidad en la transferencia de valor a los procesos estratégicos del cliente, con base en el uso óptimo de los recursos institucionales.

Finalmente, como parte de la estructura organizacional también existen las importantes funciones de la contraloría interna, que representa a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en su ámbito de operación. Establece políticas, estrategias y directrices para el funcionamiento y prestación de los servicios; autoriza el inicio de auditorías, revisiones e investigaciones que correspondan para el eficaz cumplimiento de las funciones encomendadas y coordinar al interior del IMP; asesorar a la Dirección General y demás áreas; determina responsabilidades administrativas; representa al Instituto ante las instancias externas; coordina y aprueba la elaboración de los reportes y promueve la instrumentación del Programa de Modernización de administración pública.

En esta línea de ideas, la nueva estructura de la institución, destinada al fortalecimiento de la investigación y el desarrollo tecnológico, fortalecer las competencias institucionales y orientar los esfuerzos hacia las soluciones integrales que satisfagan plenamente a sus clientes. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones la investigación y el desarrollo tecnológico tienen suma importancia en la actualidad, contribuyendo al progreso del Instituto para con sus clientes, así como a las empresas en competencia.

4.5 La Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).

Desde los inicios del IMP, la investigación y desarrollo tecnológico fueron su principal interés, aspecto que hasta la fecha sigue predominando. Ya que en el decreto de creación del Instituto Mexicano del Petróleo, la investigación y el desarrollo ocupan un lugar central. Hoy, el reto es lograr que el trabajo científico de la institución se transforme en realidades industriales, lo que demanda un esfuerzo conjunto para organizar su estrategia en términos de una permanente innovación.

Tres son los ingredientes indispensables para el desarrollo de la ciencia y la tecnología: recursos humanos, base tecnológica y financiamiento adecuado. Así, se han identificado también tres formas para obtener el *saber como* en ciencia y tecnología: comprarlo, adaptarlo o desarrollarlo.

Comprar tecnología resulta relativamente barato porque no se invierte en la investigación que suele considerarse un riesgo para el capital. Adaptar tecnología resulta un buen negocio ya que se puede comercializar, pero su ciclo de vida es limitado. Sin duda alguna, desarrollarla es lo que



genera enormes riquezas para los dueños del conocimiento y provoca la desaparición de los competidores que no los obtienen.

Generalmente, es como las empresas petroleras dedican a investigación y desarrollo entre .05 y .35 de dólar de barril de crudo extraído. En 1998, por ejemplo, las 14 principales empresas petroleras invirtieron mil 416 millones de dólares en investigación y desarrollo.

La industria petrolera nacional depende en gran medida de la investigación científica de frontera, que dé sustento al desarrollo de tecnologías de vanguardia, un incremento en la competitividad de los servicios de PEMEX y que la misma investigación genere propuestas tecnológicas.

Con una clara visión de la importancia de la investigación científica y tecnológica, el Instituto Mexicano del Petróleo reordenó sus actividades y estableció líneas de trabajo para obtener una óptima alineación tecnológica con PEMEX.

Por tanto, la investigación y el desarrollo tecnológico que este instituto realiza es de gran importancia para las actividades de Petróleos Mexicanos. Estas tareas contribuyen a incrementar el control nacional de las tecnologías estratégicas para el desarrollo de la industria petrolera.

A partir de esto, se establecieron mecanismos de análisis de las líneas de investigación en los que participan especialistas del IMP, de PEMEX, así como de instituciones de prestigio nacional e internacional, que evalúan, analizan y proyectan, tanto las necesidades de investigación y desarrollo tecnológico requeridas por la empresa y la plataforma tecnológica disponible en el instituto, como las alternativas de financiamiento para proyectos con alto impacto en la industria petrolera (Instituto Mexicano del Petróleo, 2001).

Dicho análisis se basa en la metodología para la administración de la investigación y el desarrollo de la tercera generación (3G), y la integración de un portafolio de investigación y desarrollo tecnológico balanceado estratégicamente, formulado de manera conjunta entre el IMP y PEMEX, su cliente principal.

Entre el instituto y la empresa se han establecido sistemas permanentes para la evaluación, intercambio e inteligencia tecnológica, integrados por un técnico de Petróleos Mexicanos, del instituto y de la subsidiaria de PEMEX involucrada.



Con estos antecedentes y conociendo las necesidades de Petróleos Mexicanos y las tendencias tecnológicas en la industria petrolera, a principios de 1999, el instituto estableció ocho programas de investigación:

1-Yacimientos *Naturalmente Fracturados*, el objetivo de este programa es disponer de tecnologías de vanguardia para hacer más eficiente la recuperación y aumentar las reservas de hidrocarburos (Rueda, 2001b).

Entendiendo por **fracturas**, como superficies planas de discontinuidad, en donde la roca ha perdido cohesión y los procesos de deformación y alteración de la misma pueden ser ocupadas por fluidos.

Desde una perspectiva general se manejan diversos modelos para representar los medios fracturados. En el más simple se consideran bloques de roca, separados por planos de ancho variable, representando fracturas. En este modelo se considera que las fracturas tienen poca influencia sobre la porosidad de las formaciones y alta repercusión en la permeabilidad del sistema, así la capacidad de desplazamiento de fluidos está controlada por las fracturas, mientras los bloques de la matriz se relacionan con la capacidad de almacenamiento.

El modelo explica, de manera simple, los yacimientos naturalmente fracturados; sin embargo, debe ser readaptado para las formaciones que se encuentran en territorio mexicano, pues adicionalmente se presenta un sistema de cavernas de disolución que altera de manera notable al modelo anterior.

Más del 90 por ciento de los yacimientos de hidrocarburos nacionales se ubican en la clasificación de naturalmente fracturados, razón por la cual este programa resulta prioritario para el IMP. Su objetivo es consolidar, mediante el trabajo teórico-experimental, el conocimiento científico y tecnológico que permita definir las mejores alternativas de explotación en este tipo de yacimientos, transfiriendo desarrollos tecnológicos a Pemex Exploración y Producción.

Actualmente, el estudio de los yacimientos naturalmente fracturados representa una tecnología en crecimiento. Para explotarlos de manera adecuada es preciso identificar y modelar los sistemas de fracturas, cavidades de disolución y bloques de matriz. Esto requiere aplicar, de manera consistente, diversas fuentes de información de tipo estático y dinámico; lo que hace necesario



desarrollar tecnologías de vanguardia para comprender los mecanismos de interacción de los fluidos con dichos sistemas.

2-Tratamiento de Crudo Maya. se tiene como objetivo desarrollar alternativas tecnológicas para mejorar la calidad del crudo Maya, incrementar su rendimiento de destilados y reducir su contenido de contaminantes, además se busca facilitar la refinación de este crudo pesado en México y aumentar su valor en el mercado internacional.

El crudo Maya representa el 43 por ciento de las reservas totales de aceite crudo de México, estimadas en 41 mil 495 millones de barriles al 1º de enero de 2000. En 1999, este crudo representó el 52 por ciento de la producción (1 millón 516 mil sobre un total de 2 millones 906 mil barriles por día), el 59 por ciento de las exportaciones (919 mil sobre un total de un millón 553 mil barriles por día) y el 36 por ciento del crudo procesado en el sistema de refinertías (460 mil sobre un total de un millón 282 mil barriles por día). La proporción de crudo Maya en la mezcla de crudos procesada en las refinertías aumentará a 58 por ciento después de la realización de los proyectos de reconfiguración en este rubro que iniciaron en 1998 (op.cit.).

Las líneas de investigación del Crudo Maya se encuentra los siguiente: **Procesos, Catalizadores, Simulación y optimación.**

3-Simulación Molecular, el programa se propone desarrollar las nuevas tecnologías que requiere la industria petrolera mediante combinación de herramientas y disciplinas, tanto teóricas como experimentales, seleccionadas estratégicamente. Para ello utiliza laboratorios de alto nivel y las teorías moleculares más avanzadas, para realizar investigación fundamental y aplicada.

El Programa de Simulación Molecular trabaja en la búsqueda de soluciones a problemas tecnológicos de interés, por medio de investigación científica de excelencia; para ello integra grupos de científicos experimentales en diferentes disciplinas. Este programa se desarrolla en torno a disciplinas específicas del conocimiento como son: fisicoquímica de superficies; termodinámica; física de líquidos, cinética química, fenómenos de transporte, química orgánica, medición y caracterización; física del estado sólido y química cuántica que permiten abordar los problemas tecnológicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



4-Biotecnología del Petróleo. tiene el propósito de generar tecnología innovadora en el procesamiento del petróleo, reducir consumo de energéticos y disminuir la contaminación en el proceso.

El Programa de Biotecnología del Petróleo nació a principios de 1999 como respuesta al reto de generar tecnología innovadora en el procesamiento del petróleo, reducir consumo de energéticos y disminuir la contaminación en el proceso.

La biotecnología es una rama del conocimiento que utiliza las actividades de los seres vivos para transformar materias primas en productos de mayor valor agregado, o bien en la generación de proyectos que consumen menos energía, son más limpios y tienen carácter sustentable.

Hoy, se reconoce la necesidad de introducir tecnologías limpias en el procesamiento del petróleo, reducir consumo energético y disminuir la contaminación. Por ello, la biotecnología ha empezado a ser utilizada en proyectos de investigación que permitan el bioprocesamiento del petróleo disminuyendo la contaminación; por ejemplo, la remoción biológica de azufre por bacterias; la remoción de metales por enzimas y la transformación de asfaltenos en crudos más ligeros por acción biológica. Se logra un doble propósito: el producto tiene mayor valor agregado y el bioproceso es más limpio y barato.

5-Medio Ambiente y Seguridad, este programa busca impulsar la investigación y desarrollo tecnológico en las áreas de ambiente, seguridad y uso eficiente de energía, con objeto de lograr que las industrias del petróleo y petroquímica mexicanas cumplan con los requisitos nacionales e internacionales de sustentabilidad ambiental y de seguridad industrial, con un enfoque preventivo.

El Programa Institucional de Medio Ambiente y Seguridad (PIMAS) establece y desarrolla proyectos multidisciplinarios de investigación, que enfocan de manera integral los problemas de prevención, control y remediación de la contaminación ambiental, fomentando el desarrollo de la industria petrolera.

Se han abierto importantes campos de investigación, vinculados con la actitud responsable de Pemex, sobre los efectos que las actividades de la industria petrolera pueden causar en el ambiente.

Actualmente se han iniciado proyectos en las siguientes áreas de investigación: manejo ambiental de recursos; investigación del impacto de las actividades petroleras y uso final de productos en ambientes urbanos, rurales e industriales; evaluación de tecnologías que hagan uso



eficiente de la energía; desarrollo de métodos para la evaluación ambiental a través de un enfoque de sistemas y evaluación de políticas asociadas a la reducción de emisiones.

Durante años se han ideado programas de control de la contaminación urbana como si sólo fuera un problema local y se exige que los combustibles cumplan con rigurosas especificaciones de calidad; sin embargo, poco se sabe como se transportan esos mismos contaminantes, a través de la atmósfera, desde otras regiones.

En cuanto al transporte de personas y bienes, éste tradicionalmente se ha hecho por medio de vehículos automotores de gasolina y diesel, con marcada participación de los primeros; ahora, mediante procedimientos experimentales y modelación, es posible predecir y evaluar los cambios en los impactos ambientales correspondientes a una oferta distinta de la canasta de combustibles.

Durante más de 50 años de operación, la industria petrolera ha sido considerada como fuente de contaminación. Pemex, en una respuesta proactiva, ha realizado y financiado estudios que determinan su impacto, la riqueza de estos datos se puede aprovechar mediante un enfoque que permita un mejor manejo ambiental de los recursos.

6-Ductos, este programa es estratégico tanto por su enfoque para la seguridad de los sistemas de transporte de combustible más usuales, como por su impacto en la prevención de daños en el ambiente y en la reducción de costos de producción.

El **Programa de Investigación en Ductos** se inició en 1999 para contribuir a incrementar la seguridad, mejorar la competitividad, proteger el ambiente y la reducir costos de operación y mantenimiento del sistema de ductos de Pemex.

El Programa de Investigación en Ductos actualmente, además de investigar problemas de corrosión, considera proyectos de confiabilidad y análisis de riesgo, detección de fugas, diablos instrumentados para la inspección interna de ductos y análisis de integridad de materiales.

El **objetivo del programa** es contribuir al incremento de la seguridad, la mejora de la competitividad, la protección del ambiente y la reducción de costos de operación y mantenimiento del sistema de ductos de Pemex, mediante la aplicación de servicios técnicos con alto contenido tecnológico y proyectos orientados al desarrollo de nuevas tecnologías, aprovechando la infraestructura académica nacional.



Además, incorporará muchas de las características de las pruebas de ductos que se ofrecen en el mercado internacional, garantizando a clientes potenciales gran variedad de diámetros en ductos y ensayos de integridad en instalaciones industriales. Entre otras, contará con capacidad para realizar evaluaciones en las siguientes áreas: uso de equipos instrumentados, integridad de ductos, monitoreo de protección catódica/corrosión, soldadura, medición y entrenamiento de personal

Finalmente, los dos programas restantes que también se llevan a cabo en el Instituto Mexicano del Petróleo, se plantean de manera general y son los siguientes:

7-Gas Natural. Como fuente primaria de energía, la combustión del gas natural es completa y mundialmente es un combustible relativamente barato y abundante, además de que por su eficiencia energética y su carácter no contaminante, tiende a desplazar al crudo y al carbón como fuente primaria de energía. Por ello, una estrategia de mediano y largo plazo, será la incorporación de nuevas reservas y el aumento en la oferta de hidrocarburos (Palacio, 2001).

En este contexto, el IMP ha establecido el **Programa Integral de la Investigación en Gas (PIIG)**, el cual considera colaborar con PEMEX en la obtención de las metas planteadas en su plan de negocios sobre Gas Natural. El Programa referente a la Producción y Proceso de Gas Natural tiene como meta la investigación aplicada, asimilación y desarrollo de tecnologías que apoyen a PEMEX en la exploración, producción, manejo y procesamiento de este hidrocarburo.

Hoy en día uno de los proyectos de mayor relevancia dentro de Petróleos Mexicanos es el Programa Estratégico de Gas, cuyo objetivo es desarrollar un plan integral, tanto de exploración como de explotación, que aproveche todas las oportunidades posibles dentro del territorio nacional en el mediano y largo plazo, fundamentalmente por la capacidad de ejecución y el tiempo de maduración de los proyectos (Rueda, 2001b).

8- Matemáticas Aplicadas y Computación. Las matemáticas y la computación son herramientas esenciales para resolver los problemas que provienen de la industria petrolera, que se caracterizan por su complejidad como consecuencia de la interacción de múltiples sistemas, con una gran variedad de incertidumbres y perturbaciones, que hacen difícil su comprensión. Por ello recientemente el Instituto puso en marcha el **Programa Institucional de Matemáticas Aplicadas y Computación (PIMAYC)**, con la misión de formar un grupo que desarrolle investigación en estas áreas y que colabore en la construcción de modelos matemáticos y de simulación que



permitan abordar de la mejor manera posible los retos tecnológicos que plantea la industria petrolera (Palacio, 2001)

Entre los objetivos del programa destacan: desarrollar herramientas matemáticas y computacionales idóneas, tanto para la modelación, el análisis y la simulación de sistemas complejos, particularmente aquellos relacionados con la problemática del petróleo, así como para asesorar en el planteamiento, diseño, elaboración y modificación necesaria de los modelos matemáticos asociados con los proyectos de investigación y desarrollo tanto del Instituto como de PEMEX. Finalmente este programa también tiene como propósito analizar y predecir el comportamiento de los sistemas físicos, químicos, económicos, biológicos y de ingeniería, en particular cuando los experimentos no son económicamente factibles. Colaborar en la construcción de modelos matemáticos y de simulación que permitan abordar de la mejor manera posible los retos tecnológicos que plantea la industria petrolera.

Cada uno de estos programas está organizado en áreas de investigación, de las que se deriva una serie de proyectos que son evaluados en su viabilidad técnica y económica por un Comité Técnico Paritario integrado por representantes del IMP y de Pemex. Asimismo, cada programa cuenta con un Comité Internacional que evalúa los proyectos sometidos a su consideración.

Es importante nombrar, que cada proyecto tiene que apoyar el plan de negocios de Pemex, atendiendo sus iniciativas estratégicas con un enfoque de investigación que incluya áreas prioritarias. Los proyectos tienen que fortalecer y desarrollar el conocimiento, infraestructura y la posición estratégica del instituto mediante recursos financieros y tiempo de realización.

Es así como, el Instituto Mexicano del Petróleo tiene como visión institucional, ser una institución dedicada en lo fundamental a la investigación y al desarrollo tecnológico, centrada en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, que transforme el conocimiento en realidades industriales, y que ofrezca y comercialice servicios y productos con calidad y alto valor para el cliente. Ser una institución de prestigio reconocido en los ámbitos nacional e internacional, organizada para responder con agilidad al cambio y con autosuficiencia financiera.

Sin embargo, además del aspecto tecnológico, administrativo, financiero, entre otros que considera el Instituto para obtener resultados productivos y de reconocimiento nacional e internacional, sobre todo en la investigación que es un aspecto de auge en el Instituto, es el factor



humano, que como ya se ha mencionado a lo largo de la presente investigación es el factor que hace posible se efectúen las funciones del resto, en el cual es necesario incidir, fortaleciendo y/o desarrollando su potencial (habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos) y motivación para que les sea posible emprender con satisfacción, calidad y eficiencia sus labores de investigación, labores que son de gran importancia para la institución, así como para sus clientes potenciales.



CAPITULO 5.

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS INVESTIGADORES.

En general el presente capítulo, señala los aspectos metodológicos de la investigación, es decir, describe sus respectivas hipótesis, variables de estudio, el tipo de investigación, la unidad de análisis, el lugar situacional de trabajo, el instrumento de medición, y procedimiento, aspectos con los que pudo realizarse el diagnóstico y análisis del nivel motivacional de los investigadores de la Institución Descentralizada; como la propuesta teórica y metodológica para desarrollar los niveles motivacionales detectados con actitud indiferente y negativa, así como el mantenimiento de los niveles encontrados con actitud positiva; finalmente, se menciona la confrontación con los autores del estudio de la motivación y las conclusiones que permitió hacer el presente estudio.

5.1 Hipótesis

1. El diagnóstico del nivel motivacional de los investigadores de una institución descentralizada, hace posible realizar la propuesta teórica y metodológica, para desarrollar el nivel motivacional.
2. Si se detectan factores motivacionales intrínsecos entonces, los factores motivacionales extrínsecos también se caracterizan como factores motivacionales de importancia de los investigadores.
3. Los factores fisiológicos no tienen primordial importancia, si y solo si, los investigadores como principales profesionistas del Instituto tienen una actitud positiva hacia la motivación de desarrollo personal y profesional (autorrealización, logro, autoestima, competencias y poder).
4. Las actitudes de los participantes hacia los niveles de estimación y poder son significativos, si y solo si, los participantes tienen nivel académico(profesionales).
5. Si la institución se encuentra ante una situación de cambio, entonces los investigadores en los niveles de contexto y clima laboral tienen la necesidad de adaptarse a la nueva forma de estructura.
6. Los niveles de Autoestima, Autorrealización, y Logro influyen considerablemente como factores primordiales de motivación en el desempeño laboral.



5.2 Variables de Estudio

NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS INVESTIGADORES.

Factores o necesidades que están clasificados de acuerdo a diversas teorías motivacionales; sin embargo, en la presente investigación también se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- Factores Intrínsecos: En la presente investigación se consideró como todos aquellos niveles de motivación referentes a la necesidades fisiológicas, necesidades de autoestima, necesidad de autorrealización, logro, seguridad laboral, reconocimiento y poder en el lugar de trabajo. Son necesidades que pueden presentarse sola o en conjunto, las cuales conducen al personal a realizar ciertas acciones para desempeñar sus labores con agrado, eficacia, calidad y productividad (tabla 1, anexo # 2)
- Factores Extrínsecos: refiere a eventos o agentes externos al comportamiento del individuo, es decir, aspectos de la organización que pueden influir en las metas u objetivos que establezca el personal, entre los cuales se encuentran los niveles referentes al contexto y clima organizacional (ver tabla 2, anexo # 3).

Para una mejor comprensión de lo antes expuesto, se hace necesario definir las variables consideradas en cada uno de los niveles motivacionales:

FACTORES INTRÍNSECOS

FISIOLÓGICOS

Son todas aquellas necesidades de supervivencia y que se le pueden considerar básicas para desarrollar cualquier tipo de actividad ya sea laboral, física o social, y que posibilitan el desarrollo de otro tipo de necesidades en el lugar de trabajo. En este nivel se consideró de relevancia la alimentación, el descanso, el abrigo y vivienda. Para el cuestionario las preguntas son muy generales, ya que autores como (Toro,1982) mencionan que en niveles jerárquicos superiores y/o personal profesional de la organización, estas necesidades son irrelevantes de medición. Sin embargo, se retomaron con el propósito de aceptar o rechazar esta teoría.

PSICOLÓGICOS

a) Autoestima

Es un concepto que puede considerarse ambiguo, sin embargo, en esta investigación será considerada el autoestima como el conocimiento y aceptación de repertorios individuales tanto



físicos como psicológicos, donde los repertorios físicos, son la aceptación de todas aquellas partes físicas corporales que pueden ser de agrado o desagrado para la persona; y los aspectos psicológicos considera la aceptación de pensamientos, comportamientos y/o acciones situacionales propios.

b) Autorrealización

Es definida como la necesidad de elevar el potencial en creatividad; dedicar tiempo y esfuerzo a las actividades laborales; así como, dedicar tiempo y esfuerzo a explorar teorías que sean de interés para el personal y realizar trabajos autónomos.

c) Logro

Se puede definir como aquellas acciones dirigidas a buscar metas ya sea a corto, mediano y largo plazo, superar retos y obstáculos con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

d) Competencia

Son pensamientos, ideas novedosas, creativas y capacidades que se manifiestan en conductas y acciones que pueden impulsar a realizar un trabajo de calidad en el ámbito laboral. Por lo general, los empleados de este tipo buscan dominar su trabajo, crear nuevas formas de realizar el mismo, buscan también desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.

SOCIALES

Se define como aquellas habilidades de los individuos para entablar y/o mantener relaciones y conversación con otras personas, así como expresar lo que se piensa o decide respecto a una situación específica respetando a los demás y buscando obtener, conservar, o restaurar una relación afectiva satisfactoria, en un medio social dentro o fuera de la institución de trabajo, sin embargo para esta variable se consideró importante realizar preguntas referente al ámbito laboral principalmente.

SEGURIDAD LABORAL

La seguridad laboral, indica la percepción que el empleado tenga respecto al espacio, equipo de oficina y recursos materiales básicos en su lugar de trabajo. Asimismo, considera el interés de los individuos por obtener seguro de gastos médicos, prestaciones y finalmente, la relevancia de conservar el empleo en la institución.



RECONOCIMIENTO

Son conductas o acciones que pueden presentarse situacionalmente, estas conductas pueden ser verbales y escritas de una persona hacia otras refiriendo aspectos de agrado para el personal, con el propósito de elevar las acciones dirigidas a trabajar con empeño, dedicación, eficiencia y eficacia; de igual manera hace referencia a la representación de conductas verbales y no verbales de afecto a otras personas en el mismo ámbito.

PODER

Se le puede denominar a las acciones dirigidas a ejercer dominio, control e influencia sobre personas, grupos o medios, para mejorar el rendimiento, colaboración, innovación, creatividad y cohesión de los empleados; sin embargo, en las organizaciones ha estado enfocado al deseo de los empleados por aventajar a otros en las habilidades requeridas para cierto puesto.

FACTORES EXTRÍNSECOS

CONTEXTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere a los eventos externos al individuo, que se encuentran implícitos en la organización o que proporciona la misma al factor humano que labora en ella. Clima Organizacional, se ha definido como las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que se encuentran establecidos en un medio laboral.

Dentro de este nivel se consideró relevante el salario, puede considerarse como toda retribución que percibe el personal a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

También dentro de este concepto se consideran los aspectos físicos del lugar de trabajo de los empleados, así como los recursos materiales que tiene a disposición. Las posibles relaciones interpersonales, la supervisión de los trabajo desempeñados, las políticas de la institución, la estructura organizacional, recompensas económicas, las oportunidades de promoción, el puesto de trabajo, el tipo de Jefe, colegas y subalternos, de igual manera se contemplaron preguntas referentes a los valores institucionales, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

NIVEL COMPLEMENTO

En este nivel se consideraron cuestiones anexas referentes a eventos de capacitación y deportivos; En primer lugar, la capacitación, esta enfocada para el desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que favorezcan su desempeño y sea posible obtener resultados integrales en el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



lugar de trabajo: los eventos deportivos, para que los investigadores puedan satisfacer intereses personales que estimulen y desarrollen habilidades físicas, motoras, psicológicas y efectúen con salud sus actividades profesionales.

5.3 Tipo de Investigación

De acuerdo a literatura revisada (Padua, 1996 pág. 31,32), se pretende para la presente investigación de Tesis utilizar:

1) *Un estudio descriptivo y/o exploratorio*: por que es específico y organizado, el interés está enfocado en las propiedades del objeto o de la situación a ser clasificada y los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico de la situación actual a investigar.

2) *De campo*: porque es una investigación que se llevará a cabo dentro del contexto de interés.

5.4 Unidad de Análisis

Para la presente investigación de Tesis, la muestra se obtuvo a través del Muestreo Probabilístico, cuyas características son que, todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, además no es costoso y es rápido. El universo, objeto de estudio fue de aproximadamente 594 investigadores de los cuales para la muestra se obtuvo el 9% que fueron 51, con edades de entre los 28 y 66 años, mujeres y varones; que pertenecen a la Dirección Ejecutiva de Investigación del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), con un mínimo de antigüedad en la institución de un año: estudios a nivel licenciatura, maestría y/o doctorado, que actualmente se encuentran en el programa de "Investigadores y Especialistas" y obviamente que dedican la mayor parte de su tiempo a la investigación de procesos y tecnologías de interés para la propia institución así como para la industria petrolera nacional.

5.5 Escenario:

El actual proyecto se llevó a cabo en el Instituto Mexicano del Petróleo sede que se ubica en el Eje Central Lázaro Cárdenas No. 152, Colonia San Bartolo Atepehuacan, Delegación Gustavo A. Madero, al norte de la Ciudad de México. Cuenta con 33 edificios, en donde se realizan principalmente actividades de investigación, innovación y desarrollo de tecnologías para el apoyo a PEMEX y a la industria petrolera nacional. En específico, se aplicó a investigadores que pertenecen a la Dirección Ejecutiva de Investigación, ubicados en cada una de las coordinaciones de los programas establecidos respectivamente por el Instituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



5.6 Materiales y/o aparatos:

Para la realización del presente proyecto se utilizará lo siguiente:

- Hojas blancas
- Hojas con el formato de cuestionario
- Lápices
- Plumas
- Gomas
- Una computadora Acer, equipada con monitor AcerView 56L y CPU Acer/Altos 700/i, teclado y mouse.

5.7 Instrumento de Medición:

Como instrumento de medición se utilizó el método *Survey* (cuestionario) y para su construcción una Escala Likert que tiene 86 afirmaciones de tipo positivo y negativo, con preguntas cerradas (anexo # 1).

Es importante mencionar, que para obtener la confiabilidad y validez de dicho instrumento, fue necesario aplicar una prueba piloto del mismo a un grupo representativo de participantes (3% de la población = 15 participantes).

5.8 Procedimiento:

Para detectar el nivel motivacional de los investigadores del Instituto Mexicano del Petróleo, a través de los diferentes tipos de actitud, en primer lugar, se solicitó autorización por parte de la Dirección a cargo de las funciones de investigación (Dirección Ejecutiva de Capacitación). Después de dicha autorización, se obtuvo una lista de los integrantes de los respectivos programas de Investigación, posteriormente se eligieron al azar por medio de un sorteo los participantes de la presente investigación,

Se identificó la ubicación de los investigadores, y se procedió a la entrega del instrumento piloto a cada uno de los participantes, indicando que los datos obtenidos en éste serán confidenciales y utilizados únicamente para fines estadísticos; y pidiéndoles que consideren las instrucciones y contesten todas las preguntas de forma verídica.

Aplicado el instrumento a la unidad de análisis correspondiente a la prueba piloto, se realizó un análisis de los reactivos para conocer la ambigüedad de éstos; y su respectivo tipo de respuesta.



Obteniendo el análisis del cuestionario de la prueba piloto a utilizar en el presente proyecto, se aplicó este instrumento a la unidad de análisis correspondiente, a través del Muestreo Probabilístico, ya referido anteriormente. De igual manera se procedió a conocer la ubicación de los participantes, entregándoles a cada uno el cuestionario.

También se informó a los participantes el propósito de la investigación y se les pidió contestaran todas las preguntas verídicamente, considerando las instrucciones y reiterando que la información obtenida será confidencial y utilizada únicamente para fines de investigación (Diagnóstico del nivel motivacional de los investigadores).

Posteriormente, se realizó el análisis de resultados obtenidos durante esta fase; en dicho análisis la intervención en la evaluación de la escala se consideró clasificar los tipos de actitud detectados, de acuerdo a los factores motivacionales considerados en el instrumento de medición de la siguiente forma: Fisiológico, Psicológico (Autoestima, Autorrealización, Logro, y Competencias), Social, Seguridad, Estimación, Poder, Contexto Organizacional y Clima Organizacional; asimismo se clasificó el tipo de actitud de la siguiente manera:

- Tipo 1. Considerado como una actitud positiva hacia la motivación.
- Tipo 2. Actitud indiferente, ésto es, que los investigadores tienen una actitud de falta de convencimiento total hacia la motivación laboral.
- Tipo 3. Actitud negativa, los investigadores presentan una actitud negativa hacia los niveles motivacionales detectados.

Esto se obtuvo, basándose en la clasificación de tres intervalos de respuesta, para considerar los tipos ya mencionados.

Posteriormente, para el análisis se calcularon porcentajes por tipo de actitud respecto a los factores motivacionales ya referidos. También se emplearon medidas de tendencia central, principalmente moda y medidas de dispersión, como la desviación estándar; asimismo se utilizaron las medidas de correlación, como el Coeficiente de contingencias, r de Pearson y el Coeficiente de correlación de Spearman. Los hallazgos referentes al diagnóstico motivacional son presentados a través de tablas y gráficas. Resumiendo, se manejaron los principios estadísticos relacionados con la prueba de hipótesis a través del Software de Microsoft Excell y el programa de Estadística SPSS versión 10.00, que se consideraron los más adecuados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

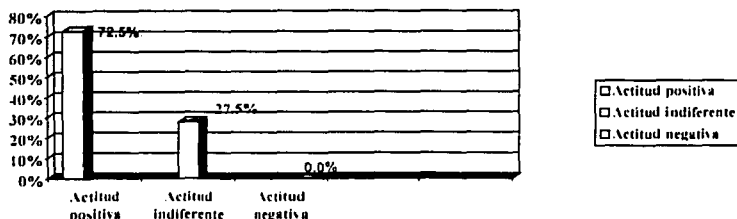


Posteriormente, a partir de los resultados encontrados se realizó una propuesta de un programa teórico-metodológico, en el cual se plantean la problemática, objetivos, metodología y la teoría que lo sustenta, para un posible desarrollo del nivel motivacional de los investigadores con actitud indiferente o negativa, resaltando que dicha propuesta está considerada como un proceso que fomenta o eleva la motivación de los mismos. Asimismo, dicha propuesta es de suma importancia para fortalecer los objetivos de la Institución, esto es que, dicha propuesta puede favorecer la posible satisfacción de necesidades presentes en los investigadores, asimismo satisfacer los objetivos y metas del instituto petrolero.

Por último, para concluir con el proceso motivacional de los investigadores, se plantearon estrategias metodológicas para mantener y/o mejorar el nivel motivacional de los investigadores que mostraron actitud positiva, a partir del cual los participantes podrán llevar a la práctica dentro del ámbito laboral; la propuesta indicará sus respectivos objetivos, metodología y teoría; el propósito del programa es propiciar o elevar la motivación, interés, creatividad e innovación y por ende mejorar el desempeño de las actividades y funciones a cargo, por parte de los investigadores en el Instituto Mexicano del Petróleo.

RESULTADOS

De manera general, los resultados obtenidos a través de la presente investigación muestran que los investigadores de una Institución Descentralizada tienen una actitud positiva (72.5%, Moda= Actitud positiva) respecto a los múltiples factores motivacionales que se encuentran en cada uno de los niveles ya referidos en la tabla 1. Reiterando, en los niveles Fisiológico, Psicológico, Social, de Seguridad, Estimación, Poder y de contexto organizacional y clima organizacional, existe este tipo de actitud. Y el 27.5% de los investigadores tiene una actitud indiferente hacia la motivación en el trabajo, como puede observarse en la siguiente gráfica.



Gráfica 1. Actitud General de los Investigadores hacia los Factores Motivacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



FACTORES INTRÍNSECOS

NIVEL FISIOLÓGICO

En específico, en el nivel fisiológico se encontró que la moda se encuentra estimada en el tipo de actitud indiferencia; representado en porcentaje, el 13.7% tiene una actitud positiva hacia este nivel, el 68.6% presenta una actitud indiferente, esto es que, los investigadores no tienen una actitud definida a aceptar o rechazar el nivel fisiológico como un factor o incentivo motivacional para la realización de sus labores; y el 17.6% tiene una actitud negativa hacia la motivación, aspectos que se pueden observar en la gráfica 2.



Gráfica 2. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Fisiológico.

Asimismo, se encontró una relación no significativa entre el tipo de actitud general hacia la motivación y el tipo de actitud hacia el nivel fisiológico ($C=.322$, $> P.552$, $r=.090 > P.530$ y $S=.104$, $> P.466$).

NIVEL PSICOLÓGICO

Los resultados en este nivel motivacional muestran lo siguiente:

a) AUTOESTIMA

En este nivel, se encontró que el nivel autoestima tiene una moda en el tipo de actitud positiva, este tipo de actitud refiere que el 82.4% de los investigadores muestran que autoestima tiene una actitud positiva como un factor motivacional relevante en el ámbito laboral. El 17.6% de los participantes, tienen una actitud indiferente respecto a que este sea un factor motivacional (ver la gráfica que a continuación se presenta).

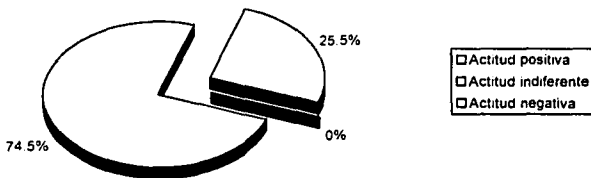


Gráfica 3. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Autoestima.

La relación entre el tipo de actitud general y la actitud de los participantes hacia autoestima como factor motivacional, se encontró que es significativa, de acuerdo a los *coeficientes de correlación de Contingencia*, la *r de Pearson* y el *coeficiente de correlación de Spearman* ($C= .501$, $P < .048$, $r = -.472$, $P < .000$, y $S = -.448$, $P < .001$).

b) **AUTORREALIZACIÓN**

Por otra parte, en el factor denominado Autorrealización se tiene una moda de respuesta del tipo de actitud positiva, siendo ésta una respuesta positiva hacia la motivación en el Instituto. En la gráfica 4 se puede observar que el 74.5% consideró de primordial interés autorrealizarse tanto a nivel personal como profesional, como factores que pueden motivar las acciones en el lugar de trabajo; y el 25.5%, indica que su actitud es indiferente como factor motivacional en el ámbito laboral, es decir, está probablemente conducida hacia una actitud favorable respecto al desarrollo personal y profesional.



Gráfica 4. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Autorrealización.

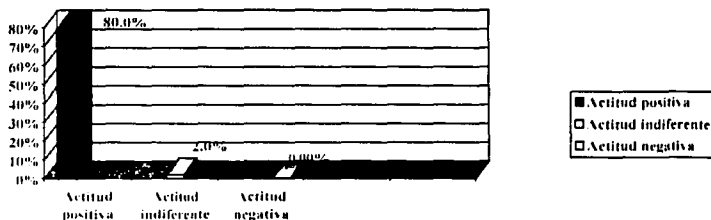
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



También se encontró que la relación entre la actitud general hacia la motivación y el factor motivacional denominado autorrealización es significativa ($C=.612$, $P < .001$, $r = -.588$, $P < .000$ y $S = -.619$, $P < .000$), ésto es que la actitud de los investigadores hacia el factor autorrealización es de primordial interés como elemento motivacional en este ámbito laboral.

c) LOGRO

En el factor logro, se encontró que el 98% de los investigadores considerados en la muestra tienen una actitud positiva hacia el factor motivacional presente (Moda= Actitud positiva), y el 2% restante muestra una actitud indiferente; ver la siguiente gráfica.



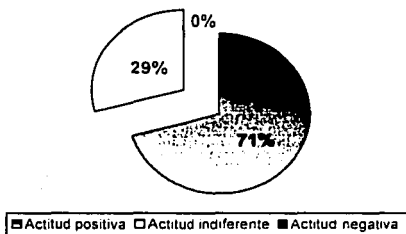
Gráfica 5. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Logro.

En general, los resultados encontrados en esta categoría son que entre el tipo de actitud hacia la motivación y el factor logro es relevante y por consiguiente, la relación entre estas dos variables es significativa ($C = .645$, $P < .000$, $r = -.599$, $P < .000$ y $S = -.588$, $P < .000$).

d) COMPETENCIAS

Con relación a la necesidad de desarrollar competencias, en la próxima gráfica, se puede observar que el 70.6% muestra una actitud positiva hacia este factor motivacional (Moda= actitud positiva); y el 29.4% muestra una actitud indiferente por que la necesidad de desarrollarse profesionalmente en el ámbito sea considerado como un factor motivacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

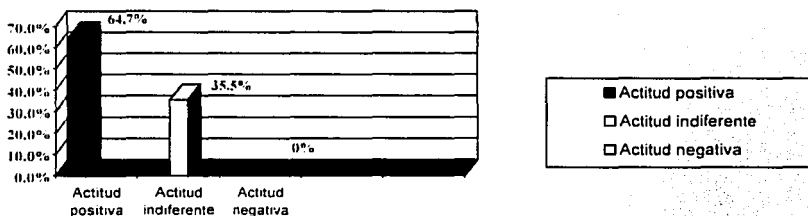


Gráfica 6. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Competencias.

Asimismo, se encontró la existencia de una relación significativa entre el tipo de actitud general hacia la motivación y el tipo de actitud referente a las competencias como factor motivacional en el lugar de trabajo actual de los investigadores ($C = .548, P < .001, r = -.632, P < .000$ y $S = -.598, P < .000$).

NIVEL SOCIAL

En este otro nivel motivacional, denominado Social, muestra que la actitud positiva de los investigadores hacia este nivel se encuentra estimada en un 64.7% y el 35.5% tiene una actitud indiferente respecto que las habilidades sociales puedan ser consideradas como un factor de motivación para la realización de sus respectivas labores (Moda= Actitud positiva).



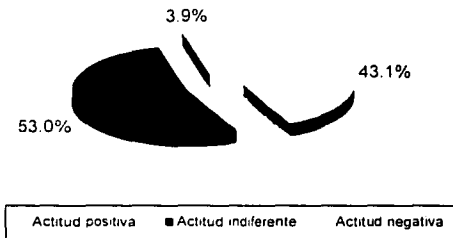
Gráfica 7. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Social

En el nivel motivacional referente al aspecto social se encontró que es un factor relevante y por tanto, la relación entre la actitud hacia esta variable y el nivel general de actitud es significativa ($C = .574, P < .034, r = -.627, P < .000$ y $S = -.595, P < .000$).



NIVEL SEGURIDAD LABORAL

Referente al nivel de Seguridad Laboral, los resultados muestran que en su mayoría existe una actitud indiferente hacia los factores de seguridad, sean considerados como motivantes en el lugar de trabajo (Moda = Actitud indiferente). Esto es, que el 43.1% tiene una actitud positiva, el 52.9% que es la mayoría tiene una actitud indiferente respecto a ésto, y el 3.9% no considera el aspecto de seguridad como un nivel motivacional en su ámbito (actitud negativa).



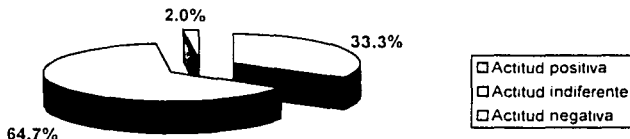
Gráfica 8. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Seguridad Laboral.

De esta manera el *Coefficiente de Contingencia*, la *r de Pearson* y el *coeficiente de correlación de Spearman*, indican la existencia de una relación no significativa entre el tipo de actitud general hacia la motivación y el tipo de actitud hacia el nivel de seguridad laboral ($C = .398, P > .385, r = -.251, P > .076, S = -.267, P > .058$).

NIVEL RECONOCIMIENTO

En el nivel motivacional, denominado Reconocimiento, se encontró que el 33.3% tiene una actitud positiva hacia el reconocimiento, estimación y distinción en sus labores y acciones, como factores motivacionales: el 64.7%, tiene una respuesta de indiferencia hacia este nivel como factor motivacional, y el 2% que es mínimo, muestra una actitud negativa. Esto demuestra, que la mayoría de los investigadores tienen una actitud de indiferencia de esta variable como nivel de motivación: ver la gráfica que a continuación se presenta:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

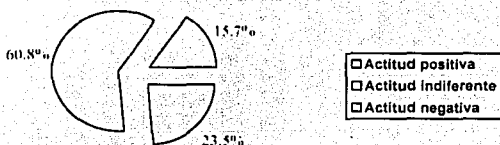


Gráfica 9. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Reconocimiento.

La relación entre la actitud hacia el nivel de reconocimiento como factor motivacional y el tipo de actitud respecto a la motivación en general, no es significativa ($C = .406$, $P > .347$ y $r = -.243$, $P > .086$).

NIVEL PODER

Otro nivel motivacional detectado fue el de Poder, en éste, se encontró que los participantes muestran en su mayoría una actitud indiferente a considerarlo un factor de relevancia motivacional (Moda= Actitud indiferente); ya que el 23.5% tiene una actitud positiva; el 60.8% presenta una actitud indiferente y el 2% tiene una actitud negativa hacia este nivel motivacional (ver la siguiente gráfica).



Gráfica 10. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Poder.

Confirmando lo anterior, se encontró que entre el tipo de actitud hacia la motivación en general, y la actitud hacia el poder como nivel motivacional no es significativa ($C = .359$, $P > .375$, $r = -.116$, $P > .416$, y $S = -.088$, $P > .541$).

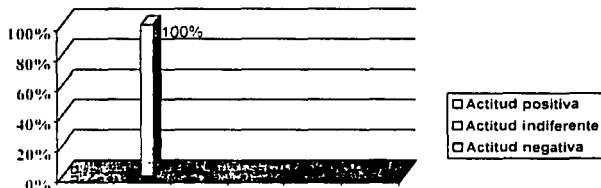
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



FACTORES EXTRÍNECOS

NIVEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Como nivel motivacional de los factores externos, se planteó el contexto organizacional, donde los hallazgos mostraron que los participantes muestran en su mayoría hacia este nivel, una actitud de indiferencia, como un factor motivante de las actividades desempeñadas en el ámbito laboral (Moda= Actitud indiferente): teniendo por consiguiente, un porcentaje de respuesta del 100% incluido en este tipo de actitud.



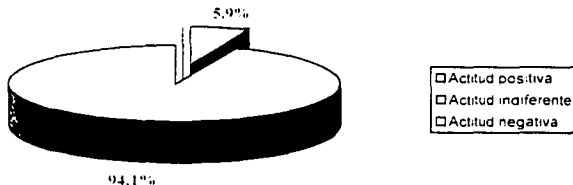
Gráfica 11. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Contexto Organizacional.

Por tal motivo, de acuerdo a los coeficientes de correlación utilizados, existe una relación entre los dos aspectos ya referidos continuamente, significativa ($C = .689, P < .006, r = .740, P < .000, y S = -.726, P < .000$)

NIVEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el nivel de Clima Organizacional, los resultados obtenidos muestran que los investigadores consideran que el clima organizacional actual no es un factor relevante que determine de alguna manera la motivación en el lugar de trabajo (Moda = Actitud indiferente); ya que el 5.9% tiene una actitud positiva respecto a este nivel y el 94.1% define la actitud de indiferencia, ya antes mencionada, ver la gráfica que a continuación se presenta:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

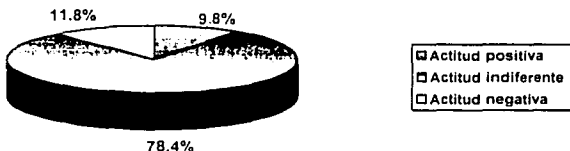


Gráfica 12. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Clima Organizacional.

De esta manera, los resultados encontrados a través de los coeficientes de correlación, indican que efectivamente en la mayoría de los participantes la relación entre actitud hacia el clima organizacional y la actitud positiva general hacia la motivación ya referida; fue significativa ($r = -.554$, $P < .000$ y $S = -.531$, $P < .000$).

NIVEL COMPLEMENTO

Finalmente, como parte de los resultados, en el nivel considerado como complemento motivacional, se encontró una moda en el tipo de actitud positiva; representando entonces en la gráfica lo siguiente, presenta que el 9.8% una actitud positiva como factor motivacional hacia la capacitación y la necesidad de nuevos programas recreativos o deportivos; el 78.4% tiene una actitud indiferente en los mismos aspectos de este nivel motivacional, y el 11.8% muestra una actitud negativa como motivador en la realización de actividades laborales.



Gráfica 13. Actitud de los Investigadores hacia el Nivel Complemento.

Corroborando entonces, a través de los coeficientes de correlación se encontró que la actitud hacia la motivación y la actitud hacia el nivel complemento, es significativa, como factor en posible desarrollo ($r = -.463$, $P < .001$, y $S = -.478$, $P < .000$).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Análisis de Resultados del Diagnóstico Motivacional de los Investigadores en una Institución Descentralizada.

Como parte de los resultados encontrados en la presente investigación, se encontró que la confiabilidad del instrumento de medición a partir de la aplicación a los 51 investigadores del Instituto, se obtuvo un *Alpha de .8656*, lo que indica que es instrumento confiable para el propósito de la presente investigación.

Por otra parte, los resultados demuestran que fue posible detectar la actitud de los investigadores respecto a cada uno de los niveles motivacionales ya referidos de la situación laboral actual; por lo que se considera que fue un punto de partida para realizar la propuesta teórica y metodológica, aspecto que señala que la hipótesis número 1 y 2 se acepta, es decir, el diagnóstico del nivel motivacional de los investigadores de una institución descentralizada, hizo posible realizar la propuesta teórica y metodológica, para el desarrollo del nivel motivacional; además se detectaron tanto factores motivacionales intrínsecos como factores motivacionales extrínsecos que característicos como factores motivacionales de importancia en los investigadores.

También en los resultados, puede observarse que los niveles motivacionales detectados presentan una actitud positiva y de interés para favorecer la motivación laboral. Asimismo, se cumplen los objetivos específicos 1, 2 y 3; es decir, que se diagnostica el nivel motivacional de los investigadores, se detectan los factores (incentivos) motivacionales que influyen relevantemente en el desempeño laboral de los investigadores y además se examina la actitud de los investigadores respecto a los diferentes niveles motivacionales.

En cuanto al nivel *fisiológico*, los resultados mostraron que los investigadores, tienen una actitud negativa con relación a la satisfacción de necesidades como la alimentación, y descanso, puedan ser considerados como factores motivacionales; demostrando que la hipótesis # 3 se acepta, es decir, los factores fisiológicos no tienen primordial importancia como elemento motivacional, ya que, como personas con niveles académicos a nivel licenciatura, maestría y doctorado consideran de interés otro tipo de actividades, como el desarrollo personal y profesional (autorrealización, logro, autoestima, competencias y poder), que se mencionarán posteriormente.

En el nivel de *autoestima*, en general, los resultados indican que los investigadores tienen una actitud con primordial interés por este nivel como un factor motivante para realizar sus labores, ya que manifiestan que el conocimiento y aceptación de aspectos individuales tanto físicos como

ORIGEN



psicológicos les permiten realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Igualmente en los factores denominados *autorrealización* y *logro* se encontró una actitud positiva, lo que confirma que la hipótesis # 6 se acepta, y se cumple el objetivo específico 4; ya que como puede observarse dichos niveles influyen considerablemente como factores primordiales de motivación en el desempeño laboral, lo que posiblemente muestra que los investigadores tienen una actitud altamente positiva como motivante en el nivel de autorrealización (elevar el potencial en creatividad; dedicar tiempo y esfuerzo a las actividades laborales, así como explorar teorías que de interés para ellos).

De igual manera, los resultados manifiestan que los investigadores se interesan en el nivel logro con una actitud positiva hacia éste, como factor motivacional, por situaciones que les permitan ya sea publicar y/o aplicar sus investigaciones, así como ser creativos e innovadores, lograr ascensos, y dirigir acciones a la búsqueda de metas ya sea a corto, mediano y largo plazo, superar retos y obstáculos; entre otros aspectos ya referidos en las afirmaciones del instrumento de medición (ver anexo 1).

Sin embargo, los resultados también muestran que la actitud hacia el factor de *competencias* es positiva y significativa. Encontrando, que los investigadores considerados en la muestra, presentan una actitud positiva, hacia el desarrollo en su ámbito de trabajo, ya sea en habilidades, conocimientos, capacidades, aptitudes, así como explorar ideas y conocimientos innovadores).

Por otro lado, en el *nivel social* existe también una actitud positiva como factor motivante, lo que indica que los investigadores manifiestan que, entablar y mantener relaciones con otros, establecer y mantener conversación con otras personas, así como expresar pensamientos y/o decisiones respecto a una situación específica y por supuesto buscando obtener, conservar, y/o restaurar una relación afectiva satisfactoria, en un medio social dentro de la institución de trabajo; con el objetivo de elaborar actividades referentes a la investigación; son elementos que motivan sus acciones laborales.

En el nivel de *Seguridad Laboral*, los investigadores presentaron una actitud de indiferencia hacia este nivel motivacional, lo que puede mostrar que la percepción respecto al espacio, equipo de oficina y los materiales básicos para la ejecución de sus labores no son factores que ellos consideren puedan propiciar conductas, acciones, y/o ejecuciones para la realización de su trabajo con motivación.

Como nivel denominado *Reconocimiento*, los participantes, mostraron una actitud de indiferencia hacia la necesidad de mantener relaciones de estima con otras personas, de recibir reconocimiento



por parte de los jefes o líderes, por realizar investigación, así como de otros compañeros de trabajo, como factores que motiven las acciones laborales. Asimismo, lo obtenido en el *nivel Poder*, la actitud estuvo enfocada a no considerar este nivel como motivacional en las labores efectuadas (actitud indiferente), esto es, que el ejercer control o dominio en personas u otros eventos, no es un factor que incentive o motive sus acciones respecto a este tipo de actividades; por tal motivo estos resultados refieren que la hipótesis # 4 se rechaza, ya que las actitudes de los participantes hacia los niveles de estimación y poder no son significativos, a pesar de que los participantes tienen un nivel profesional.

En los niveles de *contexto y clima organizacional* se puede observar en los hallazgos antes mencionados, que los investigadores se encuentran con actitud de indiferencia, hacia la estructura organizacional, políticas, relaciones interpersonales, recompensas económicas, oportunidades de promoción, puesto de trabajo, tipo de jefe, colegas y subalternos, el liderazgo que se maneja en la organización, así como en la comunicación y la toma de decisiones que se entabla o manifiesta en la misma institución. Aspecto que define que la hipótesis # 5 se acepta; ya que ante la situación de cambio estructural suscitada en la Institución, los investigadores, ante la resistencia al cambio, tienen la necesidad de adaptarse a ella y de conocer la nueva estructura, acerca de sus propósitos, alcances, políticas, valores y beneficios, así como de laborar para adaptarse ante el cambio.

En el nivel referido como *complemento*, los resultados demuestran que los investigadores tienen una actitud de indiferencia hacia la capacitación y programas recreativos, es decir, se encuentran ante la necesidad de posible conocimiento y propuestas por parte de la institución de programas de capacitación, recreativos y culturales novedosos, lo que demuestra que la capacitación, así como los programas recreativos podrían ser de interés tanto para la alta dirección como para el propio personal de investigación, con el fin de iniciarse en una situación laboral motivadora.

Finalmente, conforme a los resultados, los investigadores tienen primordial interés por los factores intrínsecos, ya que en su mayoría tiene una actitud positiva hacia éstos; resultados que en confrontación con lo encontrado en los factores externos muestran que en los últimos, existe una posibilidad de adaptación a los factores que proporciona la institución; es decir, las condiciones externas no determinan la actitud positiva hacia el comportamiento motivado en los niveles respectivos; por tanto, se cumple parcialmente el objetivo 5 y 6, es decir, a partir de los hallazgos fue posible proponer un programa teórico y metodológico para mantener y desarrollar de necesidades intrínsecas y extrínsecas de prioridad según el caso de actitud presentada por los investigadores de una institución descentralizada.



<p>COMPLEMENTO</p> <p>La actitud de los investigadores hacia este nivel como factor motivacional fue indiferente.</p>	<p>La capacitación puede ser un fin en sí mismo: Aprender a aprender desarrolla acciones y la objetividad proporcionando conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes; por tal motivo el trabajo cotidiano proporciona motivos para capacitar a su personal (Heller, 1998).</p> <p>Las actividades de capacitación y deportivas son una de las áreas en las que individuos tienden a satisfacer sus necesidades motivacionales hacia el trabajo (op. cit.).</p>	<p>1. Fomentar el desarrollo personal y profesional a través de la capacitación y la implementación de actividades deportivas, voluntarias, y en grupo para perfeccionar la capacidad de trabajo en equipo.</p>	<p>Identificar necesidades de capacitación (DNC) y proporcionar su desarrollo, a través de curso - taller; respecto a las necesidades previamente detectadas; con la utilización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buzón de sugerencias y necesidades de capacitación funcionales. ➤ Cursos y talleres de necesidades para los investigadores. ➤ Dar seguimiento al aprendizaje. ➤ Capacitar como incentivo. <p>Implementar estrategias de actividades deportivas en equipo, posterior al diagnóstico de actividades de interés para los investigadores.</p> <p>Cabe señalar, que el implementar actividades deportivas en equipo es necesario realizarlas posterior al cumplimiento de los objetivos y metodología planteada en el nivel social.</p>
--	--	---	--

Finalmente, posterior al desarrollo de la presente alternativa, se propone aplicar el instrumento de medición de la presente investigación (cambiar únicamente semántica) y analizar los resultados, a través de un diseño pretest - postest; donde el pretest sean resultados del diagnóstico motivacional de los investigadores del presente estudio. Y el postest serían los resultados de la aplicación del instrumento de medición y comparar los resultados de las dos fases.

Cabe señalar, que lo anterior son situaciones de cambio, en las que los empleados pueden o no reaccionar favorablemente, por tal motivo, es importante que en la implementación de la propuesta se considere relevante que la resistencia al cambio puede presentarse

Para la aplicación de la propuesta, es necesario considerar en primer lugar, sensibilizar a los investigadores participantes, ya que como mencionan los autores, las organizaciones consiguen su funcionalidad si logran administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, y reducir la confusión; con el propósito de progresar y crecer institucionalmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTA TEÓRICO – METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS INVESTIGADORES.

PROGRAMA

La propuesta proporciona un programa, que presenta la actitud de los investigadores hacia los factores motivacionales. Igualmente el programa explica teóricamente lo encontrado refutando, sustentando o aprobando los factores motivacionales que son de necesidad satisfacer, desarrollar, mantener y/o elevar. Finalmente, el programa plantea el posible objetivo a realizar, así como su respectiva metodología que hace posible cumplir con él; en dicha metodología se mencionan estrategias a seguir para desarrollar el nivel motivacional de los investigadores.

NIVELES MOTIVACIONALES A MANTENER Y/O ELEVAR

<p>En el NIVEL PSICOLÓGICO los factores AUTOESTIMA, AUTORREALIZACIÓN, LOGRO Y COMPEIENCIAS la actitud de los investigadores hacia éstos como factores motivacionales fue positiva y estuvo detectada con un porcentaje de respuesta alto.</p>	<p>Autoestima, autorrealización y los logros son ideales al que todos aspiramos llegar favorablemente. Se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche. En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la</p>	<p>1) Mantener la actitud positiva de los investigadores hacia la autoestima, autorrealización, logro y competencias, como factores motivacionales en el área de trabajo, dando un seguimiento a los mismos.</p>	<p>1) Crear un sistema de evaluación: - Con un grupo de profesionistas (psicólogos) que cada año evalúen la actitud de los investigadores. Por medio de encuestas y entrevistas breves. El grupo estará a disposición para dar soluciones en el caso de presentarse actitudes negativas respecto a éstos niveles motivacionales realizando análisis funcionales de lo que desea evaluar y plantear un plan de desarrollo motivacional.</p>

161

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	<p>fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.</p> <p>La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros (Maslow, 1943).</p> <p>COMPETENCIAS</p> <p>Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional (Cubero, 1998).</p>	<p>II) Estimular a los investigadores a practicar la iniciativa y mejorar su eficacia en el puesto de trabajo.</p>	<p>II) Crear un Plan de Desarrollo Personal (Psicológico) con las siguientes actividades:</p> <p>Destacando virtudes, cualidades y características que favorecen su trabajo.</p> <p>Destacar lo que los investigadores han realizado correctamente (progresos, metas y/o éxitos alcanzados).</p> <p>Destacar acciones de los líderes de proyecto en investigación.</p> <p>Proporcionar cursos y talleres, de lo encontrado en las evaluaciones realizadas en la metodología #1; para desarrollar actitudes, comportamiento, acciones, creencias, opiniones, aptitudes y habilidades de los investigadores respecto a estos niveles.</p> <p>Dar seguimiento al aprendizaje adquirido en los cursos y talleres: evaluando y observando si es de aplicación en sus actividades desempeñadas en el Instituto.</p> <p>Permitir al personal desarrollar sus conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidades (asistencia a cursos, conferencias, etc.) .</p> <p>Actualizar los conocimientos, habilidades de los investigadores a través de cursos y talleres en hoteles, balnearios o que tengan servicios que faciliten el desarrollo de los cursos y que sean agradables para los mismos.</p> <p>Menos reglamentos burocráticos - para evitar obstáculos en el progreso y cumplimiento de metas del investigador.</p> <p>A partir de la formación de habilidades, actitudes y aptitudes, proporcionar nombramientos para nuevas tareas de investigación.</p> <p>Proporcionar puestos variados y estimulantes para el investigador (evaluar sus intereses en tareas laborales) puestos difíciles, con retos, pero realizables.</p> <p>Ofrecer la oportunidad de poner en práctica conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes recién adquiridas en las actividades de investigación.</p>
--	--	--	---

162

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

			<p>Llevar a cabo un sistema, en el cual puedan participar todos los investigadores y sus respectivas investigaciones; además de que sean revisados los productos de investigación que sean de aplicación a la industria petrolera por especialistas en la materia y por la alta dirección del Instituto, para posteriormente venderlos a PEMEX.</p> <p>Reuniones de investigadores, refiriendo sugerencias respecto a los puestos de trabajo y actuar con base a lo acordado.</p>
<p>En el NIVEL SOCIAL, los investigadores tienen una actitud positiva como motivante para la realización de sus actividades laborales, sin embargo, el porcentaje de respuesta fue bajo.</p>	<p>La existencia de las relaciones entre grupos sociales en el interior de una empresa, pueden convertirse tanto en una herramienta que ayude a mejorar el clima interno de trabajo o puede aparecer como un instrumento que perjudique la labor cotidiana. Por tanto, un primer paso para lograr que los grupos informales se tornen positivos es sensibilizar y hacer un claro reconocimiento, tanto de ellos como de sus líderes (Dworkin, 2001).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de mantener relaciones sociales, como factor que favorece las mismas dentro del ámbito laboral. Modificar creencias, cogniciones y/o actitudes de los participantes, respecto a la forma de mantener relaciones sociales con compañeros de trabajo. Los investigadores, realizarán actividades utilizando métodos que les permitan mantener relaciones sociales en el lugar de trabajo. 	<p>Curso - taller de Relaciones Humanas y Habilidades Sociales.</p> <p>Identificar y analizar áreas en la que los participantes muestren actitudes negativas (comportamiento no habilidoso socialmente) respecto al establecimiento de relaciones sociales en el ámbito laboral.</p> <p>Curso-taller de Asertividad (tres tipos de respuestas: Asertivo, pasivo y agresivo).</p> <p>Reestructurar los pensamientos socialmente inadecuados de los participantes.</p> <p>Realizar ejercicios de respuestas socialmente habilidosas adecuadas a situaciones de trabajo, a través del modelamiento.</p> <p>Reuniones fuera del lugar de trabajo, ejercitando la asertividad.</p> <p>Elegir métodos de comunicación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones frecuentes entre compañeros y directivos, - Uso de aparatos electrónicos y/o teléfonos. - Realizar publicaciones, entre otros.

12

TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

PROGRAMA
NIVELES MOTIVACIONALES A DESARROLLAR

<p>NIVEL SEGURIDAD LABORAL.</p> <p>Los investigadores presentaron una actitud indiferente hacia el nivel seguridad laboral como Factor motivacional.</p>	<p>La Psicología de la Seguridad se ha desarrollado y ha estudiado por un lado, la creciente conciencia social de que los accidentes laborales y las enfermedades profesionales no deben aceptarse como una consecuencia inevitable del trabajo. Esto porque, los enormes costos económicos que los daños a la salud y a los bienes suponen para las empresas, las aseguradoras, el sistema sanitario y el erario público.</p> <p>Desde un enfoque interventivo y preventivo la seguridad no es un estado sino un conjunto de actos que no garantizan la ausencia de accidente, pero que tratan de agotar nuestras posibilidades, dentro de costos sostenibles, en la anticipación de consecuencias no deseables en sucesivas repeticiones del ciclo o en el futuro de los productos de ese ciclo (Meliá, 1999).</p>	<p>A) Que los investigadores manifiesten una actitud positiva hacia los recursos materiales, equipo de oficina y espacio, como factores motivacionales del ámbito laboral.</p> <p>B) Identificar las causas específicas de la actitud negativa hacia los recursos materiales y equipo de oficina, como factores no motivacionales del ámbito laboral.</p> <p>C) Prevenir en la Institución situaciones de riesgo y peligro para los investigadores en la ejecución de sus actividades (principalmente de laboratorio).</p>	<p>Realizar una evaluación de las condiciones físicas (equipo de oficina, lugar de trabajo y materiales) a través de una encuesta, para conocer la opinión de los investigadores respecto a los recursos que proporciona el Instituto.</p> <p>Realizar una evaluación de los Riesgos Laborales en cada puesto de trabajo de los investigadores.</p> <p>Dar mantenimiento a los lugares, equipo de oficina y materiales que no proporcionen seguridad física a los investigadores.</p> <p>Dar seguimiento y vigilancia de mantenimiento en el lugar de trabajo.</p> <p>Evitar burocracia (entrega de oficios) en situaciones de riesgo y accidentalidad laboral.</p> <p>Implementación de acciones preventivas y correctivas, que le permitan cumplir con lo establecido, a través de un curso-taller y con ayuda de un experto en la materia y considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Factores de riesgo en el laboratorio > Obstaculizadores en el lugar de trabajo. > Que hacer en caso de accidentes. <p>Implementación de un Sistema de prevención de Riesgos Laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Tener un pizarrón por cada grupo de investigadores, para que expresen de manera escrita los accidentes que pueden presentarse o presentados, ya sea en el

191

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	<p>La seguridad laboral contempla, además de la prevención de riesgos y accidentes laborales, sino que también refiere los deseos de mantenerse saludable (Hellriegel y Slocum, 1998).</p>	<p>D) Promover la importancia de mantenerse saludable en el lugar de trabajo, para la ejecución adecuada de las actividades laborales cotidianas.</p>	<p>laboratorio u oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar talleres preventivos de accidentes laborales, ya indicados por los investigadores en el pizarrón. <p>Fomentar con el uso de folletos, volantes y Gaceta dentro de la Institución la importancia de mantenerse saludable (iniciando por la enfermedad con más frecuencia de aparición a nivel nacional).</p> <p>Dar cursos y talleres que promuevan el cuidado en el bienestar físico.</p> <p>Proporcionar estudios médicos por enfermedades.</p> <p>Proporcionar seguro de gastos médicos.</p>
<p>NIVEL RECONOCIMIENTO Los participantes manifestaron una actitud indiferente hacia este nivel como motivador de labores.</p>	<p>Para satisfacer estas necesidades, los individuos buscan oportunidades de realización. Los administradores que perciben que los empleados tienen la necesidad de sentirse motivados por necesidades de estima, hacen hincapié en la intensidad del trabajo y en el dominio de las habilidades necesarias para el éxito, Maslow (en Hellriegel y Slocum, 1998).</p>	<p>I) Los investigadores podrán adquirir conocimientos y habilidades que les permitan generar gradualmente una cultura de atención a la necesidad de reconocimiento por el desempeño cotidiano eficiente y de calidad, para obtener la satisfacción de la ejecución de sus labores y contribuir a fortalecer la motivación de los mismos.</p> <p>II) Realizar acciones y proporcionar de manera verbal y pública en mayor medida y de manera ascendente reconocimiento por las actividades de investigación ejecutadas.</p>	<p>Proporcionar a los investigadores un curso-taller, referente a la importancia de dar y recibir reconocimiento por parte de líderes, y entre compañeros de trabajo (Relaciones Humanas).</p> <p>Sensibilizar a líderes y compañeros de trabajo agradecer verbalmente y con regularidad las labores de los investigadores en la Institución.</p> <p>Establecer normas de desempeño, que les permitan tener conocimiento de lo que pueden hacer para obtener retribuciones.</p> <p>Retribuir públicamente los logros de los empleados mediante la difusión de listas de hazañas realizadas, la asignación de bonificaciones, la expresión de elogios (en una pizarra que sea visible para todos), la expresión otorgada por símbolos de reconocimiento, como la publicación de artículos en el boletín o gaceta de la organización.</p>

165

TRABAJO CON
FALLA DE ORIENTACIÓN

			<p>Reconocer de manera verbal los logros del personal en público.</p> <p>Agradecer verbalmente acompañado por una nota escrita entregada a la persona que se le desea reconocer en el momento específico</p> <p>Celebrar a través de reuniones.</p> <p>Considerar recompensas o retribuciones como: vacaciones, reuniones informales, cursos en la empresa o fuera de ella.</p>
<p>NIVEL PODER</p> <p>Los investigadores mostraron una actitud indiferente hacia el poder como motivante en el área laboral.</p>	<p>El poder y el uso racional de la autoridad son factores necesarios para que las organizaciones funcionen, pero su excesiva concentración puede conducir a formas de totalitarismo inimaginadas, razón por la cual es urgente hacer cada vez más énfasis en la responsabilidad social integral como imperativo ético de empresas e instituciones económicas, alejándolas de la idea de que solamente la rentabilidad financiera y la productividad material son el objetivo central. De la asimilación de esta idea dependerá que las empresas del siglo XXI contribuyan, en vez de obstaculizar, al fortalecimiento de la democracia real como sistema de organización política prevaleciente, capaz de generar bienestar, equidad y paz social (Morgan, 1991).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar una actitud positiva hacia el poder, como factor motivacional 2. El personal de investigación adquiera conocimientos, actitudes y habilidades respecto a la forma de gestionar y dirigir al personal que labora en la misma área. 3. Que los investigadores del Instituto adquieran conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes respecto a la forma de hacer uso del "poder" para resolver problemas organizacionales y contribuir al cumplimiento de las metas de la organización. 	<p>Curso - taller sobre poder, liderazgo autoritario; participativo, y cualidades de un buen gestor.</p> <p>Establecer diferencias entre estos.</p> <p>Ejercitar habilidades respecto a la forma de dirigir y tratar al personal con que se labora (trabajar en equipo).</p> <p>Curso - taller sobre manejo de conflictos; habilidades sociales y aptitudes de un buen gestor.</p> <p>Llevar a cabo técnicas y estrategias para solucionar conflictos y aumentar la participación del personal en su área laboral.</p> <p>Establecer un sistema constructivo que permita a cada investigador poner de manifiesto sus mejores cualidades; para posteriormente determinar las virtudes e intereses de los empleados y delegar responsabilidades (actividad por grupo de investigadores).</p> <p>Colaboración de un especialista en Recursos Humanos.</p>

166

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



<p>NIVEL CONTEXTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>De manera general, los investigadores presentaron una actitud indiferente por los factores considerados en estos niveles como motivantes situacionalmente en el ámbito laboral.</p>	<p>Los factores de motivación no existen en el vacío; incluso los deseos de impulsos individuales están condicionados por necesidades sociales o por aquellas que surgen de los antecedentes de una persona. Sin embargo, también aquello por lo que las personas están dispuestas a esforzarse se ve afectado por el ambiente o contexto y clima organizacional en el que operan. A veces, este ambiente puede inhibir las motivaciones; y otras incitarlas (Koontz y Wehrich, 1998).</p> <p>La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión (Pauchard-Hafemann, 2001).</p>	<p>I) Que los investigadores presenten una actitud positiva hacia los factores del nivel contexto y clima organizacional como motivadores en el Instituto.</p> <p>II) Conocer los intereses de los participantes respecto a la estructura organizacional, salario, condiciones de trabajo, recompensas económicas y puesto de trabajo.</p>	<p>I) Realizar reuniones frecuentes y con un tiempo específico (30 minutos, hasta finalizar con las actividades propuestas) con los integrantes de cada grupo de investigadores, respecto a su forma de trabajar a partir de las funciones realizadas que la estructura posibilita y/o dificulta; considerando las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que cada participante refiera ideas, quejas, comentarios e inquietudes respecto al tema tratado (estructura organizacional). ➤ Realizar una lista de los facilitadores y obstaculizadores que pueden presentarse. ➤ Identificar cuales son de agrado y desagrado; fomentando los que son de su agrado; y los que no, considerarlos para analizarlos: i) Elegir una persona que será su representante para comunicar lo acordado a la Alta Dirección, así como a sus jefes directos; ii) Expresarlos por escrito cada uno de los comentarios, inquietudes, etc. ; iii) Posteriormente, comunicarlo a sus jefes directos y a la alta dirección. <p>2) A partir de lo anterior, igualmente la Dirección a cargo de las funciones de investigación, puede crear un sistema que le permita conocer todas las ideas, comentarios, quejas e inquietudes de sus investigadores; asimismo que le permita establecer soluciones para los mismos. Sin embargo, para la realización de estas actividades sería conveniente tomar en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar un grupo multidisciplinario que escuche, analice y proporcione soluciones al grupo de investigadores, entre los cuales se encuentre un economista, administrador, psicólogo, y abogado y que tenga las siguientes características: responsables, habilidosos socialmente, capacidad de escucha, confiables y comprometidos con su trabajo. ➤ Proporcionar soluciones a corto o mediano plazo, tomando en cuenta, que no sean visitas esporádicas (por falta de tiempo de los investigadores). ➤ Presentar reportes confidenciales de las ejecuciones y análisis de los casos de cada uno de los investigadores interesados, así como a la Dirección a su cargo.
---	--	--	--

	<p>La interacción de la motivación y el clima organizacional subraya no sólo los aspectos sistémicos de la motivación, sino también el hecho de que ésta influye en los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; ya que éstos responden a las motivaciones de los individuos si pretenden diseñar condiciones en las que la gente desempeñe gustosamente (op. cit.).</p>	<p>III) Contar con un clima laboral motivante para los investigadores, promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso, así como la armonía entre éstos, trabajando en equipo.</p> <p>IV) Fomentar en los investigadores el interés por establecer y mantener relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones ya sea con el jefe, colegas y colaboradores en el lugar de trabajo.</p>	<p>Participación de todos los directivos del IMP, para generar un cambio en la cultura organizacional, y obtener un clima laboral adecuado y con investigadores motivados orientados a la satisfacción de las demandas.</p> <p>Reuniones permanentes del Director, jefes e investigadores.</p> <p>Crear un Sistema del Desempeño basado en una relación de compromiso mutuo entre los investigadores y sus jefes; la incorporación de los investigadores a eventos que les permitan informar sus investigaciones de manera breve y grupal, concediendo un día para ello y denominándolo EL DIA DE INVESTIGACIÓN EN EL IMP (el cual podría ser por mes o de acuerdo a las investigaciones que se presenten).</p> <p>Como una manera de contribuir a la motivación laboral y mejorar la calidad de vida de sus investigadores, se propone lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrega gratuita de Uniforme adecuado para investigación en el laboratorio. -Jardines Infantiles gratuitos, a nivel nacional, y para todas las investigadoras madres de niños. -Programas de capacitación por incentivos. -Programas recreativos, culturales y deportivos. -Comunicación permanente de las políticas y resultados de la gestión institucional a través de soportes comunicacionales, tales como Revista "Comunicación en Investigación" y el informativo electrónico "Investigación Diaria en el IMP". <p>3) Estrategia de trabajo en equipo y Relaciones Humanas con un presidente responsable del progreso de la (s) línea (s) estratégica (s) que responda al comité. Los objetivos generales del comité son propiciar el trabajo en equipo y el intercambio de ideas e información entre los asociados involucrados, contar con mecanismos institucionales para la asignación de tareas específicas y fomentar la ampliación y profundización de las relaciones interpersonales y la comunicación.</p>
--	--	---	---



DISCUSIÓN

Los datos anteriormente presentados, muestran que el diagnóstico referente a los niveles motivacionales ya referidos continuamente confirma parcialmente el objetivo general planteado, ya que en cuanto a los diferentes niveles detectados, los investigadores del Instituto presentan en general una actitud positiva hacia la motivación en el ámbito laboral, lo que ha hecho posible realizar la propuesta de alternativas para el desarrollo motivacional de los investigadores de una Institución Descentralizada. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue desarrollado y cumplido favorablemente.

El análisis empleado en este trabajo indicó en primer lugar, que los participantes tienen una actitud negativa con relación a que la satisfacción de necesidades fisiológicas sean factores motivacionales, lo cual concuerda con las revisiones teóricas y empíricas realizadas por Toro (1982), quién refiere que, en el caso de personas en condiciones sociales y culturales superiores es conveniente evaluar las necesidades de autorrealización, logro y poder. De igual manera, Maslow (en Heller, 1998), consideraba que limitarse a satisfacer solo las necesidades fisiológicas y de seguridad no era suficiente para motivar realmente a alguien. Una vez satisfechas, hay otras que ocuparán su lugar. La jerarquía de Maslow es aplicable a todos los aspectos de la vida y, cuanto más ambiciosa y satisfecha sea la personalidad tanto mayor será su aportación a la empresa, por tanto, la hipótesis # 3 se acepta.

Así como también Chruđen y Sherman (1991) y Fingermann (1992), mencionan que en cualquier nivel *profesionista*, se habla de que los factores motivacionales que son de interés se encuentran las compensaciones que van más allá del sueldo base, es decir, realizar u obtener los resultados esperados en las labores, pertenecer o ser miembro de sociedades profesionistas importantes, obtener patentes o cumplir con estándares de licencias profesionales; asimismo el personal profesional está motivado principalmente para obtener status, entre otros. Esta concepción afirma lo encontrado en la presente investigación respecto a que los investigadores, enfocando su actitud positiva hacia ciertos niveles motivacionales que tienen relación con el autoestima, autorrealización y el logro principalmente, confirmándose parcialmente el objetivo específico 4 y la hipótesis # 6.

De igual manera, el punto anterior encontrado en la presente investigación, es confirmado por los estudios de Hackman y Lawler, (1971, en Toro 1982), donde evaluó cuatro condiciones



motivacionales básicas, las cuales fueron variedad, autonomía, retroalimentación e identidad de la tarea: encontrando que los empleados con necesidades de orden superior mostraron interés por el reconocimiento, autorrealización y autoestima, además de manifestar mejor desempeño y mayor satisfacción cuando sus puestos tenían altamente representadas las cuatro condiciones motivacionales básicas mencionadas.

De hecho, existen otros hallazgos que representan lo anterior, como el realizado por Castro; Posada; Uribe y Velázquez en 1991, que estudiaron las diferencias existentes entre los perfiles motivacionales de los niveles jerárquicos de empresas de producción textil, encontrando para las condiciones motivacionales internas, la que mayor valoración obtuvo fue la de *autorrealización* y para las condiciones motivacionales externas, para las personas de nivel superior fue el interés por el *grupo de trabajo*.

Por otro lado, en los niveles de *contexto y clima organizacional* se encontró que los investigadores manifiestan una actitud indiferente hacia estos niveles, es decir, ante la situación de cambio estructural y la resistencia al cambio de los investigadores, suscitada en la Institución, probablemente por necesidad de conocer más acerca de sus propósitos, alcances, políticas, valores y beneficios, así como de laborar con actitud de cambio para adaptarse al cambio estructural. Por tanto, estos estudios muestran que el comportamiento y el interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida en que obtenerlas o experimentarlas sea consistente con los deseos o valores que poseen, es decir, que las solas condiciones externas no determinan el comportamiento motivado; aspecto diferencial con lo que menciona Herzberg en sus estudios (en Chiavenato, 1989), donde encontró que varios eventos tienen el carácter de elementos de motivación determinantes de un efectivo desempeño, los cuales son: la *supervisión*; los *grupos de trabajo*, *contenido del trabajo*, el *salario*; y las *oportunidades de promoción*, entre otros.

Igualmente se encontró la existencia de los diversos factores motivacionales que los autores mencionan en sus respectivas teorías motivacionales, como en el caso de Maslow, (en Hodgetts y Altman, 1987), de acuerdo a esto refiere que existen ciertas condiciones internas del individuo capaces de orientar y estimular su comportamiento en determinadas direcciones como las necesidades: fisiológicas, de seguridad, afiliación, estimación y *autorrealización*. Sin embargo, de acuerdo a lo que menciona este autor, únicamente fue encontrado como nivel motivacional relevante la autorrealización.



Finalmente, confirmando lo anterior, por su parte McClelland (en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999), propuso un modelo de necesidades de motivación enraizadas en la cultura, mostrando en esencia aspectos como que en las necesidades humanas existen las categorías que se refieren a la vida social del hombre (logro, poder y afiliación), afirmando que las personas están motivadas de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas (detección del nivel de competencias con una actitud por parte de los investigadores positiva).

A partir de lo anterior, se concluye que el estudio realizado ha permitido identificar la situación actual y general referente al nivel motivacional presente y referido por los investigadores de una Institución Descentralizada, a través de los fundamentos teóricos y metodológicos de la *psicología* y en específico de la *psicología organizacional*; en dichos resultados, se pudo notar que los participantes tienen prioridad por ciertos niveles motivacionales característicos de empleados con nivel profesional, así como por las actividades realizadas en su ámbito organizacional que en efecto son la investigación, ya sea que se dirija a aportar fundamentos teóricos o dirigida a que sus investigaciones sean aplicadas en la industria petrolera nacional.

Asimismo, que la posibilidad de trabajar a través de una de las funciones de la psicología, es decir, de la detección de necesidades motivacionales, ha permitido elaborar una alternativa real de desarrollo, que como lo menciona una de las funciones generales de la psicología (planeación, desarrollo y evaluación), se hace posible en un futuro obtener alcances y resultados positivos, pues los mismos investigadores son participantes de la posible modificación de conductas, habilidades y actitudes a desarrollar. También para la alta dirección del Instituto y sobre todo del área que fue objeto de estudio (investigación) le es de gran utilidad conocer y sobre todo permitir el desarrollo de los niveles en que los investigadores no presentaron actitudes positivas, esto con el propósito de obtener una elevada motivación en los empleados, ya sea para ejercer sus actividades con mayor agrado, interés, calidad, solvencia, eficacia; además con el propósito de incrementar acciones que lleven a obtener una mejor productividad, desempeño, sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución y hacia sus actividades de investigación, hacia la calidad de vida de los mismos y a fomentar la continua necesidad de fijarse metas y de llevarlas a la práctica, entre otros intereses o expectativas individuales.

Por otra parte, a través de la realización de la propuesta teórica - metodológica, en su mayoría cada uno de los niveles pueden tomarse como complementarios, es decir, que para satisfacer alguno



de los niveles motivacionales es necesario considerar el cumplimiento de los objetivos y actividades de otros, para que posibilite el cumplimiento de los objetivos y actividades de otros niveles motivacionales.

La presente investigación a partir de cumplir su objetivo principal, entre otros específicos, aporta resultados de interés; como alternativas para la institución, y para los investigadores de la misma organización, considerándose lo siguiente:

- Proporciona un programa para el desarrollo del nivel motivacional de los investigadores que laboran en el Instituto, claro que para este desarrollo, se indica la revisión teórica, el objetivo y la metodología correspondiente al nivel específico a desarrollar, si los resultados mostraron una actitud de indiferencia o negativa, o en su caso para los niveles motivacionales con actitud positiva se propuso los objetivos y metodología para mantener ese tipo de actitud hacia los mismos.
- Cabe señalar, que este tipo de investigación, no solamente puede ser de aplicación al personal que pertenece al área de la investigación, sino que también puede ser aplicada a todo el personal del Instituto interesado en desarrollar sus habilidades y actitudes en esta área tan importante que es la motivación humana en el lugar de trabajo.
- También, para un óptimo desarrollo de la motivación laboral, esta investigación puede aplicarse a nivel institucional, esto es, generalizando a todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional actual del Instituto. La investigación aporta una posible detección motivacional en el Instituto, ya que el instrumento de medición, como se refirió en los resultados es de confiabilidad significativa ($\text{Alpha}.8656$), lo que permite que pueda ser implementado en el Instituto, esto con el propósito de conocer la situación motivacional actual general.
- A partir de lo revisado y encontrado en la presente investigación, también se concluye, que se identificó no solamente aspectos motivacionales relacionados con las necesidades o expectativas "internas" del empleado dedicado a la investigación, sino que también se identificaron factores motivacionales que están relacionados con indicadores propios de la Institución, es decir, propios del resultado de sus objetivos, valores, políticas y estructura organizacional actual, donde como ya se mencionó los investigadores tienen una tendencia de actitud y acciones dirigidas a adaptarse y no a manifestar la resistencia al cambio.
- Finalmente, otra aportación de la investigación son que tienen aplicaciones a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo, iniciando con detectar los niveles motivacionales del personal; por otro lado, a mediano y largo plazo, desarrollar los niveles detectados con actitudes de



indiferencia y negativos; también se considera la identificación de necesidades motivacionales de otras áreas laborales del Instituto, y su desarrollo y seguimiento de las mismas.

Cabe señalar, que existieron ciertas limitantes para el desarrollo empírico de la investigación, de las cuales, para investigaciones futuras se recomienda lo siguiente para un óptimo desarrollo en este tipo de investigación:

- En primera instancia, el presente estudio únicamente proporciona una propuesta alternativa de desarrollo del nivel motivacional de los investigadores del Instituto, por lo que se recomienda para investigaciones futuras realizar un estudio en el cual sea posible realizar un curso-taller para el desarrollo de cada uno de los niveles que se encuentren con actitudes de indiferencia y/o negativa.
- En cuanto el instrumento de medición, que aunque es confiable para el presente trabajo, es recomendable para proyectos a futuro reducir el número de afirmaciones, ya que en ocasiones resulta inoportuno responder a demasiados reactivos; además de que las funciones laborales a cargo de los participantes son de excesiva dedicación de tiempo, lo cual como ya se mencionó puede ser inoportuno para que los mismos continúen sus actividades.
- A través de los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede considerar de interés para próximas investigaciones, obtener resultados respecto a la actitud de los participantes hacia los trámites administrativos que éstos realizan, hacia los sistemas de evaluación, hacia el equipo de cómputo con el que laboran. Se considera relevante retomarlo, como otros aspectos a medir, para conocer si en efecto esto tiene alguna relación con factores motivacionales, es decir, si este tipo de aspectos influyen para que los investigadores realicen sus labores de manera motivante, o si es lo contrario.
- De igual manera, sería interesante realizar una detección más específica referente al "poder" por parte de jefes de proyecto, estos es, conocer cual es la actitud de los jefes por conocer el interés de su personal para acudir ya sea a convocatorias institucionales; así como para que su personal asista a cursos o congresos y la actitud de los jefes por el control de asistencia de su personal que tiene nivel académico de posgrado.
- A partir del planteamiento anterior, se hace interesante realizar una investigación que esté enfocada a realizar un instrumento de medición específico para colaboradores de proyecto de investigación, y otro para líderes de la investigación, y establecer diferencias entre éstos.
- Otro aspecto, es examinar más acerca de las relaciones que establecen los participantes con otras personas (habilidades sociales), para conocer si en efecto, a los investigadores les interesa mantener este tipo de relaciones en el ámbito laboral.



- Asimismo, podría realizarse un instrumento de medición específico por cada nivel motivacional para obtener resultados que proporcionen actitudes específicas a la situación referida.
- Realizar una investigación en la cual se pretenda identificar las diferencias entre la actitud de los investigadores hacia el interés de publicar sus trabajos o el interés de los investigadores porque sus investigaciones sean de aplicación en PEMEX.
- Examinar si existen diferencias entre grupos con características de personal profesional a nivel licenciatura, maestría y/o doctorado, para conocer cuales serán los factores motivacionales de interés para cada uno de estos grupos.
- Finalmente, se recomienda para estudios posteriores, aplicar otro tipo de instrumento de medición como complemento para detectar el nivel motivacional, por ejemplo pruebas psicométricas correspondientes al nivel motivacional a detectar; así como entrevistas, éstos serían de aplicación posterior al cuestionario, con el propósito de confirmar o refutar resultados previos.

Finalmente, se concluye a partir de las sugerencias anteriores, que sería relevante en caso de un estudio en donde se desarrollará la alternativa propuesta, cabría continuar con un seguimiento de los puntos desarrollados en el momento en que se aplique y no solamente proporcione resultados a corto plazo.



REFERENCIAS

1. Amaro, G.R. (1990). Administración de Personal. México: Limusa.
2. Arias, G.F. (1996). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
3. Blum, I.M. y Naylor, C.J. (1985). Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas.
4. Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral. México: Editorial Limusa.
5. Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
6. Castro, O.A., Posada, C., Uribe, H.M. y Velázquez, Y.N. (1991). "Diferencias en el Perfil Motivacional de Mandos Superiores, Medios, Inferiores y Personal sin Mando en Empresas de Producción Textil del Valle de Aburra". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 10, (2), 115-121.
7. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGrawHill.
8. Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México. S.A.
9. Chruden, J.H. y Sherman, W.A. (1991). Administración de Personal. México: Continental.
10. Cubeiro, J.C. (1998). "Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias". En: Training and Development Digest.
11. Davis, K. Y Newstrom, J. (1999). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGrawHill.
12. Dborkin D. (2001). "Las organizaciones deben reconocer el poder de los grupos informales". En: La Nación.
13. Dessler, G. (1991). Administración de Personal. México: Prentice Hall.
14. Dessler G. (1993). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
15. DuBrin, A.J. (1999). Fundamentos de Administración. México: International Thomson Editores.
16. Dunnette, D.M. y Kirchner, K.W. (1976). Psicología Industrial. México : Trillas.
17. Escuela Interamericana de Administración Pública. (sin año). Administración de Empresas Públicas. México: Limusa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18. Fernández-Ríos, M. y Sánchez, C.J. (1997). Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid : Ediciones Días Santos.
19. Fingermann, G. (1992). Relaciones Humanas. México: El Ateneo.
20. Flippo, B.E. (1978). Principios de Administración Personal. México: McGraw-Hill.
21. George, C.S. (1989). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
22. Gilmer, H. (1976). Tratado de Psicología Empresarial. Barcelona: Ediciones Martínez Roca. Tomo I.
23. González, B. B. (2000). "Aprobada la Estructura Organizacional 2000". Gaceta IMP, III, (96), 3-4.
24. Guillén, C.G. y Guil, B.R. (2000). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: McGrawHill.
25. Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall. 2ª. Edición.
26. Heller, R. (1998). Cómo Motivar. Italia: Grijalbo.
27. Hellriegel, D. Y Slocum, J.W. (1998). Administración. México: International Thomson Editores.
28. Hellriegel, D.; Slocum, W.J. y Woodman, W.R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores.
29. Hernández, S.R.; Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (1991). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
30. Hodgetts, M.R. y Altman, S. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México: McGrawHill.
31. Instituto Mexicano del Petróleo. (2001) (En red). Disponible en: [http/ www. imp.mx: Intranet](http://www.imp.mx: Intranet).
32. Instituto Mexicano del Petróleo (2000). *Manual General de Organización del IMP*. México, D.F.: Autor.
33. Instituto Mexicano del Petróleo. (2001). *La Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo*. (1). México, D.F. : Instituto Mexicano del Petróleo.
34. Koontz, H. Y Wehrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México: McGrawHill.

SISTEMA DE CONTROL
 FALTA DE ORGAN

35. Maggi, C.J. (2001). Administración de Personal: Capacitación y Adiestramiento. Reclutamiento y Selección. (En red). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>
36. Maldonado, P.I. (1995). "Satisfacción Laboral y Comportamientos Organizacionales". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 14 (1), 7-24.
37. Martínez, L.M. y Vélez, M.L. (1995). "El Mundo del Trabajo en Puerto Rico. Perfil Motivacional de un Grupo de Trabajadores". Revista Latinoamericana de Psicología 27 (2), 283-304.
38. Maslow, A. (1943). "A Theory of Human Motivation". Psychological Review, 50. New York.
39. Meliá, J.L. (1999). "Medición y Métodos de Intervención en Psicología de la Seguridad y Prevención de Accidentes". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 15 (2), 237 - 266.
40. Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México: Alfaomega.
41. Munduate, J.L. (1997). Psicología Social de la Organización. Las personas organizando. Madrid : Ediciones Pirámide.
42. Padua, J. (1996). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
43. Palacio, R. V. (2001). "El Programa de Matemáticas Aplicadas y Computación. un gran apoyo a la investigación". Gaceta IMP. IV (124), 3-7.
44. Pauchard-Hafemann, H. (2001). "Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos". (En red). Disponible en: internet. sites, nestcape.net/
45. Pérez, U.G. (1978). La Motivación en las Organizaciones Laborales. México: Librería de Medicina.
46. Pigors, P. Y Myers, A. (1977). Administración de Personal. Un punto de vista y un método. México: Compañía Editorial Continental S.A. Sección D.
47. Reyes, P.A. (1971). Administración de Personal. Sueldos y Salarios. México: Limusa.
48. Rojas, S.R. (1996). Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdes.
49. Rueda, I. (2000). "Estructura Organizacional 2000". Gaceta IMP. Edición Especial. Consejo Directivo del IMP.(89).

RECIBIDO
CALLE DE ORIGEN
NO SE
SIS CON

50. Rueda, I. (2001a). "Cada vez son mayores los esfuerzos institucionales para desarrollar investigación". Gaceta IMP. (112), 4.
51. Rueda, I. (2001b). "Nuevos nombramientos al crearse el Programa de Producción y Procesamiento del Gas Natural". Gaceta IMP. (112), 5-6.
52. Schultz, P.D. (1985). Psicología Industrial. México : McGrawHill.
53. Shein, E. (1990). Psicología de la Organización, México : Prentice Hall.
54. Sherman, A., Bohlander, G. Y Snell, S. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson Editores.
55. Sikula, F.A. (1991). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa.
56. Siliceo, A. (1986). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
57. Smith, C.H. y Wakeley, H.J. (1977). Psicología de la Conducta Industrial, México: Mc GrawHill.
58. Spector, P. (2000). Industrial and Organizational Psychology. New York : John Wiley & Sons, Inc. Part Four.
59. Stanton, E. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.
60. Thurkow, M.N.; Bailey, S.J. y Stamper, R.M. (2000). "The Effects of Group and Individual Monetary Incentives on Productivity of Telephone Interviewers". Journal of Organizational Behavior Management 20 (2), 3-22.
61. Toro, A.F. (1982). "Distinciones Conceptuales para el Diseño de un Instrumento que Permita Evaluar Aspectos de la Motivación para el Trabajo". Interamerican Journal of Psychology 15 (2), 97-121.
62. Toro, A.F. (1993). "Diferencias en el Perfil Motivacional de Gerentes de Empresas Públicas y Privadas". Revista Latinoamericana de Psicología 25 (3), 403-423.
63. Vélez, M.L. y Martínez-Lugo, E.M. (1995). "El Mundo del Trabajo en Puerto Rico. Perfil Motivacional de un Grupo de Trabajadores". Revista Latinoamericana de Psicología. 27. (2), 283-304.
64. Werther, B.W. y Davis, K. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGrawHill.
65. Wexley, K.N. y Yulk, G.A. (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-
66. Whittaker, J. Y Whittaker, S. (1989). Psicología. México: McGraw-Hill.



ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA
ACTITUD HACIA LOS NIVELES MOTIVACIONALES DE
LOS INVESTIGADORES EN UNA INSTITUCIÓN
DESCENTRALIZADA.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



El presente cuestionario tiene como finalidad conocer las necesidades ya sean fisiológicas, psicológicas y/o sociales de los investigadores del Instituto Mexicano del Petróleo, para identificar que incentivos motivan a desempeñar sus labores. Por tal motivo, la información obtenida a través del cuestionario será confidencial y anónima, utilizada únicamente para fines de investigación, por lo que se pide contestar con la mayor veracidad posible.

INSTRUCCIONES :

A continuación se presentarán una serie de afirmaciones, de las cuales algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo, es decir, no hay respuestas "correctas" o "incorrectas". Cada afirmación cuenta con cinco respuestas posibles, por ejemplo:

Ta A ? D Td

- Ta. Totalmente de acuerdo
- A. Acuerdo
- ?. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente)
- D. Desacuerdo
- Td. Totalmente en desacuerdo

Indique en la Hoja de Respuestas (marcando con una cruz) la alternativa que más se asemeje a su opinión. Y por favor cuando alguna afirmación sea ambigua, ponga un signo de interrogación (?) al frente de ella. En la última página puede escribir observaciones o comentarios, respecto al número de preguntas, el contenido y ambigüedad de los mismos, si es el caso.

No omita ninguna afirmación, ya que el presente instrumento únicamente será utilizado para fines estadísticos.

De antemano gracias por su colaboración.

TESIS COM
FALLA DE ORIGEN

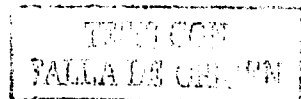


1. Descansar fuera del Instituto es una necesidad primordial para sentirme motivado.
2. El horario establecido para satisfacer necesidades de alimento no es adecuado y suficiente para continuar con las labores.
3. Las horas de trabajo a cumplir son suficientes para elaborar mi trabajo con contenido de calidad.
4. El trabajo significa una fuente de motivación para mi desarrollo personal.
5. El interés de llevar a cabo las actividades laborales, es únicamente por cumplir con las políticas del Instituto.
6. Me motiva a laborar que el Instituto ofrece prestaciones especiales, como bonos mensuales, y/o bonos anuales.
7. Dedico tiempo y esfuerzo en mis actividades laborales, para conservar el empleo.
8. Me interesaría que la Institución proporcionara el seguro de gastos médicos.
9. El espacio y equipo de oficina, así como los recursos materiales básicos me proporcionan seguridad física al realizar mis labores.
10. Las retribuciones al trabajo son recibir un buen salario que corresponda con mi desempeño, para satisfacer las necesidades propias y/o de mi familia.
11. Recibir recompensas o premios económicos por mi desempeño laboral, me motivan a laborar con calidad, productividad y eficiencia.
12. Las relaciones humanas de empatía establecidas en el trabajo, influyen para rechazar un ascenso.
13. Me satisface trabajar con un grupo de empleados que discute y planea su trabajo, en conjunto.
14. El trabajo que realizo me proporciona seguridad y estabilidad, lo que se refleja en el contenido eficiente de los proyectos, investigaciones y funciones a mi cargo.
15. Se me dificulta mantener relaciones informales con los compañeros de trabajo.
16. Acepto sugerencias u opiniones respecto a mi forma de trabajar.
17. Evito dar opiniones respecto a los proyectos de trabajo.
18. La seguridad, estima y conocimiento propio me permite lograr objetivos y metas laborales con calidad y eficacia.
19. Las labores realizadas con creatividad e innovación en el Instituto elevan mi estima personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



20. Me satisface crear proyectos e investigaciones novedosos y funcionales para el Instituto.
21. Me interesa el trabajo difícil, estimulante y con retos.
22. Lograr ascensos en el Instituto, me conduce a continuar y elevar el desempeño laboral eficiente, así como desarrollarme profesionalmente con éxito.
23. El trabajo me motiva cuando establezco y cumplo metas personales y profesionales a corto y/o mediano plazo.
24. El trabajo realizado con dedicación y empeño me permite progresar profesionalmente.
25. Aportar ideas, conocimientos, y habilidades a los proyectos de trabajo, me indica que puedo realizar trabajos propios e independientes.
26. Tengo libertad de tomar decisiones en mi trabajo.
27. Como investigador me incita ser innovador y creativo para realizar, fomentar y transmitir nuevas y mejores maneras de laborar en el Instituto.
28. Lo que realmente me motiva es desarrollar habilidades, capacidades, aptitudes, y explorar nuevas ideas y conocimientos, en el ámbito laboral.
29. Trabajar de manera individual, me permite lograr fácilmente objetivos y metas deseadas.
30. Las actividades desempeñadas en el Instituto son insatisfactorias, por no relacionarse con mi profesión.
31. Colaborar con el grupo de trabajo, es indispensable para integrarme y mejorar las actividades laborales.
32. Me motiva convivir con los compañeros de trabajo, fuera del Instituto.
33. Aceptar ideas con las que estoy en desacuerdo, me permite integrarme en el grupo de trabajo.
34. El equipo de trabajo al que pertenezco, coopera de manera positiva, para lograr metas institucionales
35. En el Instituto son necesarias las relaciones humanas para colaborar en la planeación, elaboración y ejecución de proyectos e investigaciones.
36. La motivación en el Instituto decae cuando es imposible conversar y compartir situaciones laborales con los compañeros del Instituto.
37. Al laborar de manera individual con dedicación y empeño adquiero prestigio y reconocimiento de los demás.





38. Me incita a continuar laborando, cuando se me reconoce frente a los demás, por realizar mi trabajo con eficiencia y calidad.
39. Ser un miembro valioso, y reconocido influye en la toma de decisiones de trabajo.
40. Me satisface fomentar una visión compartida, animar y apoyar al grupo de trabajo.
41. Me gusta inducir y lograr cambios dentro del grupo de trabajo.
42. El ascenso de personal obtenido en la Institución, depende de las relaciones con los jefes.
43. Es importante informar las razones de la toma de decisiones a los demás.
44. Por lo general, obtengo la información necesaria sobre políticas y procedimientos de la empresa con los compañeros de trabajo.
45. Entre compañeros y jefes de trabajo comunicamos lo concerniente a las actividades que realizamos.
46. El trabajar en grupo es más productivo que el trabajo individual.
47. La toma de decisiones en las actividades laborales del área se realizan exclusivamente por las autoridades.
48. El trabajo dignifica y motiva profesionalmente.
49. Tener un nivel profesional máximo (posgrado o actualización) posibilita realizar las actividades laborales con calidad, para satisfacer las demandas de la institución.
50. Obtener un ascenso, forma parte de la mejor recompensa que se puede obtener por parte de la institución.
51. Un trabajo revisado por otra(s) personas, permite la mejora del mismo y de nuestros conocimientos.
52. Decir lo que se piensa de las actividades que se realizan, es importante para sentirse satisfecho.
53. Expresar sentimientos y opiniones con disculpas y falta de confianza, me impide tener conflictos con los demás.
54. Hablar en voz alta y ofender verbalmente a los demás sin importar su opinión permite obtener respeto y autoridad.
55. Me motiva que las investigaciones aporten fundamentos teóricos en publicaciones reconocidas a nivel nacional e internacional.
56. Ejercer el control en las decisiones de los compañeros, y en la ejecución de proyectos de trabajo, me permite lograr objetivos individuales.



57. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas a las funciones realizadas en el Instituto.
58. Frecuentemente los conflictos con los compañeros de trabajo me impiden desempeñar mis funciones en el Instituto.
59. Me motiva la comunicación abierta y colaboración en actividades laborales con otras áreas, ya que permite la retroalimentación del trabajo.
60. El organigrama de mi área de trabajo facilita relacionarme con otros y obtener resultados deseados.
61. Las políticas del Instituto favorecen la realización de tareas, proyectos e investigaciones.
62. Mis valores personales son compatibles con los de la Institución.
63. El cambio en la estructura organizacional del Instituto, es un atractivo para desempeñar las funciones con interés.
64. Participar en el proceso de cambio de la Institución me satisface.
65. El cambio institucional facilita desarrollar habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos.
66. Ser investigador y pertenecer al Instituto proporciona prestigio, orgullo, e impulsa a laborar con productividad.
67. El líder de proyecto induce a participar y colaborar correctamente en la elaboración de proyectos.
68. La toma de decisiones en el grupo de trabajo se realiza de forma participativa.
69. Líderes y coordinadores reconocen la capacidad de alguien para encabezar investigaciones.
70. En el grupo de trabajo nos motivan a actualizarnos.
71. El grupo de trabajo, es cooperativo en demandas o tareas laborales.
72. Es de gran necesidad que líderes y expertos aprecien la iniciativa personal.
73. El líder muestra interés por los problemas del grupo.
74. Las oportunidades de promoción se realizan sin distinción ni preferencias.
75. El jefe escucha ideas y opiniones de los demás.
76. Los proyectos resultan eficientes y de calidad, cuando se trabaja con un líder autoritario.



77. Entre colegas se presenta la oportunidad de hablar y compartir propuestas, ideas, conocimientos y experiencias propias.
78. Como investigador me interesa que mis propuestas de investigación sean aplicadas en el presente y futuro de la Industria Petrolera.
79. Como investigador me motiva escuchar y colaborar con mis subalternos.
80. El personal que se encuentra a mi mando, contribuye a laborar en actividades novedosas.
81. Los líderes y coordinadores comunican los errores de trabajo de manera cordial.
82. Mis actividades laborales son significativas por su proceso, contenido y funcionalidad a la Institución.
83. La actualización a través de la capacitación es adecuada a mis necesidades laborales.
84. Como investigador he recibido la capacitación adecuada a mis necesidades personales.
85. Me agrada conocer nuevos programas recreativos en el Instituto e ingresar a los mismos.
86. Como investigador es necesario realizar actividades recreativas y deportivas en el Instituto, para mantenerse saludable.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HOJA DE RESPUESTAS

Investigadores del IMP



Sexo	<input type="text"/>	Antigüedad en el Instituto	<input type="text"/>	Antigüedad en el puesto	<input type="text"/>	Nivel de estudios	<table border="1"> <tr><td>Licenciatura</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Maestría</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Doctorado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>												
Maestría	<input type="checkbox"/>												
Doctorado	<input type="checkbox"/>												
Edad	<input type="text"/>												

Marque con una "X" el cuadro correspondiente

Respuestas	Totamente de acuerdo	Ta	Acuerdo	A	No de acuerdo ni en desacuerdo	?	Desacuerdo	D	Totamente en desacuerdo	Td
------------	----------------------	----	---------	---	--------------------------------	---	------------	---	-------------------------	----

1	Ta	A	?	D	Td	20	Ta	A	?	D	Td	39	Ta	A	?	D	Td	58	Ta	A	?	D	Td	77	Ta	A	?	D	Td
2	Ta	A	?	D	Td	21	Ta	A	?	D	Td	40	Ta	A	?	D	Td	59	Ta	A	?	D	Td	78	Ta	A	?	D	Td
3	Ta	A	?	D	Td	22	Ta	A	?	D	Td	41	Ta	A	?	D	Td	60	Ta	A	?	D	Td	79	Ta	A	?	D	Td
4	Ta	A	?	D	Td	23	Ta	A	?	D	Td	42	Ta	A	?	D	Td	61	Ta	A	?	D	Td	80	Ta	A	?	D	Td
5	Ta	A	?	D	Td	24	Ta	A	?	D	Td	43	Ta	A	?	D	Td	62	Ta	A	?	D	Td	81	Ta	A	?	D	Td
6	Ta	A	?	D	Td	25	Ta	A	?	D	Td	44	Ta	A	?	D	Td	63	Ta	A	?	D	Td	82	Ta	A	?	D	Td
7	Ta	A	?	D	Td	26	Ta	A	?	D	Td	45	Ta	A	?	D	Td	64	Ta	A	?	D	Td	83	Ta	A	?	D	Td
8	Ta	A	?	D	Td	27	Ta	A	?	D	Td	46	Ta	A	?	D	Td	65	Ta	A	?	D	Td	84	Ta	A	?	D	Td
9	Ta	A	?	D	Td	28	Ta	A	?	D	Td	47	Ta	A	?	D	Td	66	Ta	A	?	D	Td	85	Ta	A	?	D	Td
10	Ta	A	?	D	Td	29	Ta	A	?	D	Td	48	Ta	A	?	D	Td	67	Ta	A	?	D	Td	86	Ta	A	?	D	Td
11	Ta	A	?	D	Td	30	Ta	A	?	D	Td	49	Ta	A	?	D	Td	68	Ta	A	?	D	Td						
12	Ta	A	?	D	Td	31	Ta	A	?	D	Td	50	Ta	A	?	D	Td	69	Ta	A	?	D	Td						
13	Ta	A	?	D	Td	32	Ta	A	?	D	Td	51	Ta	A	?	D	Td	70	Ta	A	?	D	Td						
14	Ta	A	?	D	Td	33	Ta	A	?	D	Td	52	Ta	A	?	D	Td	71	Ta	A	?	D	Td						
15	Ta	A	?	D	Td	34	Ta	A	?	D	Td	53	Ta	A	?	D	Td	72	Ta	A	?	D	Td						
16	Ta	A	?	D	Td	35	Ta	A	?	D	Td	54	Ta	A	?	D	Td	73	Ta	A	?	D	Td						
17	Ta	A	?	D	Td	36	Ta	A	?	D	Td	55	Ta	A	?	D	Td	74	Ta	A	?	D	Td						
18	Ta	A	?	D	Td	37	Ta	A	?	D	Td	56	Ta	A	?	D	Td	75	Ta	A	?	D	Td						
19	Ta	A	?	D	Td	38	Ta	A	?	D	Td	57	Ta	A	?	D	Td	76	Ta	A	?	D	Td						

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



ANEXO 2

TABLA 1.

NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL (INTRÍNSECOS)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL
(Indicadores)
FACTORES INTRINSECOS

FISIOLOGICOS	PSICOLÓGICOS	SOCIALES	SEGURIDAD	RECONOCIMIENTO	PODER
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ALIMENTACIÓN ❖ RESPIRACIÓN ❖ ABRIGO ❖ DESCANSO ❖ VIVIENDA <p>De acuerdo a la literatura revisada, refieren que en niveles superiores de una organización, estas necesidades son irrelevantes de medición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ AUTOESTIMA ❖ AUTORREALIZACIÓN Eleva potencial en creatividad Progreso Autonomía Independencia Actualización ❖ LOGRO Búsqueda de metas a corto, mediano y largo plazo. Deseo de crear, sobresalir y cumplir metas. Obtener un cierto nivel de excelencia Lograr ascensos Luchar por tener éxito. Necesidad de aplicar investigación. ❖ COMPETENCIA Desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ PERTENECER E INGRESAR A UN GRUPO ❖ RELACIONES HUMANAS ❖ COHESIÓN ❖ NECESIDAD DE RELACIONARSE ❖ ASERTIVIDAD ❖ TRABAJO EN EQUIPO 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ESTABILIDAD EN EL TRABAJO ❖ AUSENCIA DE DOLOR: SEGURO MÉDICO, JUBILACIÓN, PRESTACIONES. ❖ SEGURIDAD FÍSICA EN EL EMPLEO ❖ CONSERVACIÓN DEL EMPLEO 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ RECONOCIMIENTO ❖ PRESTIGIO ❖ ESTIMACIÓN DE OTRAS PERSONAS 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ EJERCER DOMINIO E INFLUENCIA SOBRE PERSONAS, GRUPOS O MEDIOS. ❖ AVENTAJAR A OTROS.

Tabla 1. Niveles de Motivación Laboral (Intrinsecos).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



ANEXO 3

TABLA 2.

NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL (EXTRÍNSECOS)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NIVELES DE MOTIVACIÓN LABORAL
(Indicadores)

FACTORES EXTRÍNECOS

CONTEXTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	
❖ SALARIO	❖ VALORES INSTITUCIONALES
❖ CONDICIONES DE TRABAJO (FÍSICAS)	❖ LIDERAZGO: AUTORITARIO, PARTICIPATIVO
❖ RELACIONES INTERPERSONALES	❖ COMUNICACIÓN
❖ SUPERVISIÓN	❖ TOMA DE DECISIONES
❖ POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN	
❖ ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
❖ RECOMPENSAS ECONÓMICAS	
❖ OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	
❖ PUESTO DE TRABAJO	
❖ TIPO DE JEFE	
❖ TIPO DE COLEGAS	
❖ TIPOS DE SUBALTERNOS	

Tabla 2. Niveles de Motivación Laboral (Extrínsecos).

*NOTA: Los niveles de motivación laboral consideran cada uno de los factores más relevantes que pueden presentarse según Toro, 1982. Dichos niveles no tienen algún orden de preferencia para el personal, ya que este tipo de necesidades pueden diferenciarse entre los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN