

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA 11

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**"CONOCIMIENTO DE LOS MOTIVADORES
INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS, PARA INFLUIR EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS
PÚBLICOS".**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
PALOMA DEL CARMEN ZAMUDIO PRIETO

Director de Tesis:
L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

Revisor de Tesis:
L.A.E. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

BOCA DEL RIO, VER.

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.

Dedicado a...

Mis padres:

Carmen y Angel, por que ambos han sido mi fuente de inspiración en todos estos años, y me han enseñado demasiadas cosas, no con palabras, si no con ejemplos, y el más importante ha sido, que la vida no es fácil, y hay que luchar día a día por lo que se quiere lograr.

Por el deseo no cumplido, de haberlos visto juntos y felices, por mí.

Nestor:

Por que en todos estos años, de lucha constante, siempre has estado ahí, creyendo y apoyándome.

En la vida, siempre es necesario que alguien que es importante crea en uno, para poder seguir adelante y cumplir lo que tanto se desea, ese alguien has sido y serás tu.

René:

Cuando somos niños, todos tenemos un héroe, y tu, fuiste el mío.

Gracias por haber sido un hermano-padre cuando más lo necesité.

Gracias a todos, por lo poco o mucho que me han dado, pero más gratitud, es por lo poco o mucho que les he aprendido, para mí, es lo que más vale.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
METODOLOGÍA	3
<i>1.1 Planteamiento del problema.</i>	<i>3</i>
<i>1.2 Justificación.</i>	<i>5</i>
<i>1.3 Objetivos</i>	<i>6</i>
<i>1.4 Hipótesis.</i>	<i>6</i>
<i>1.5 Variables</i>	<i>7</i>
<i>1.6 Definición de variables</i>	<i>7</i>
<i>1.7 Tipo de estudio</i>	<i>8</i>
<i>1.8 Diseño</i>	<i>8</i>
<i>1.9 Población y muestra.</i>	<i>9</i>
<i>1.10 Instrumento de medición.</i>	<i>11</i>
<i>1.11 Recopilación de datos</i>	<i>19</i>
<i>1.12 Proceso</i>	<i>19</i>
<i>1.13 Procedimiento.</i>	<i>19</i>
<i>1.14 Análisis de datos.</i>	<i>20</i>
<i>1.15 Importancia del estudio.</i>	<i>20</i>
<i>1.16 Limitaciones del estudio.</i>	<i>21</i>
<i>1.17 Recurso Humano</i>	<i>21</i>
<i>1.18 Recurso Material.</i>	<i>21</i>
<i>1.19 Presupuesto</i>	<i>22</i>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 Proceso Administrativo	23
2.2. Dirección.	26
2.2.1 Niveles de responsabilidad de la dirección.	29
2.2.2 La clave de la dirección	30
2.3 Motivación y motivadores	32
2.3.1 Ciclo Motivacional	36
2.3.2 La motivación en el trabajo	38
2.3.3 Los resultados en el trabajo	40
2.3.4 Fuentes de la motivación del empleado	41
2.3.5 Motivación intrínseca vs. motivación extrínseca	47
2.3.6 Teoría de la motivación aplicable a las organizaciones públicas.	49
2.4 Teoría de la burocracia	51
2.4.1 Concepto	51
2.4.2 Características de la burocracia	56
2.4.3 Ventajas de la burocracia	60
2.4.4 Instituto Tecnológico de Veracruz.	63
CAPITULO III	65
RESULTADOS	65
3.1 Libro de Códigos	65
3.2. Procesamiento de datos, análisis estadístico e interpretación de la información.	71
CAPITULO IV	105
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	110

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

Motivación es una palabra tan antigua como el hombre mismo. Desde los griegos hasta la actualidad ha sido motivo de preocupación filosófica, ética, religiosa, moral y científica el descubrimiento de la energía suprema que por excelencia inicia, dirige y regula la actividad humana.

Producto de esta inquietud fue necesario idear un término que resumiera lo que hasta hace relativamente poco tiempo eran puras especulaciones. La palabra motivación entonces pasa a ser una construcción humana, una creación del hombre en su intento por explicar un fenómeno que habita en lo más íntimo del ser; allí donde el ojo medidor del científico no puede llegar en forma directa, allí donde sólo se puede acceder a través de la inferencia realizada a partir de sus productos resultantes que sí son susceptibles de ser observados, medidos y cuantificados (conductas)..

Muchas son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar tan complejo fenómeno. Unos enfocando los aspectos ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que lo determinan y otros atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores) o propios del sujeto que la manifiesta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero sea cual fuere la posición adoptada todos concuerdan en que el control y la dirección de la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento inteligente de cualquier individuo.

En este trabajo se toma como base la teoría de los dos factores de motivación de Frederick Herzberg, para conocer los motivadores extrínsecos e intrínsecos que se pueden utilizar en una institución pública.

En el capítulo I, se define la metodología a seguir para poder realizar esta investigación.

En el capítulo II, se detalla el marco teórico sobre el que se apoya esta investigación. Se hace una descripción del proceso administrativo y de la herramienta del mismo, que para esta investigación tiene mayor importancia. Se describe la motivación, su ciclo, como ocurre en el trabajo y los resultados que da, según antiguas investigaciones.

También se detalla la teoría de la burocracia, sus características y ventajas, ya que este es modelo administrativo bajo el cual se rige la institución de estudio; se describen los antecedentes de la organización en la que se realizó la investigación y cómo esta formada.

En el capítulo III, se muestran los resultados de las encuestas, el libro de códigos para su mejor entendimiento, el procesamiento de datos, análisis estadístico e interpretación de la información.

Por último en el capítulo IV, se presentan las conclusiones a las que se llegó, al terminar la interpretación de la información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Aunque unas cuantas actividades humanas se pueden producir sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado.

Por motivación se entiende que son "las causas o las razones que mueven a un individuo a hacer algo".¹

En el ámbito laboral, la tarea de un jefe de cierta área o departamento es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia la mejora del desempeño del trabajo. Si un empleado es productivo y la organización lo aprecia, se otorgan recompensas, las cuales producen la satisfacción de las necesidades del trabajador. Pero hay que tener sumo cuidado con las recompensas las cuales pueden lograr ser motivantes y

¹ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Selecciones del Readers Digest, 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

llegar a satisfacer las necesidades del empleado o causar el efecto contrario y por lo tanto dañar el desempeño laboral del individuo.

Se sabe que al empleado puede motivarse con estímulos económicos, salariales, recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Pero en el caso de las empresas públicas las recompensas salariales no pueden considerarse como motivantes, ya que para otorgarlas no depende del buen desempeño del trabajador ni de los jefes inmediatos del mismo, si no de lo que se conoce como movimientos de plazas, las cuales ocurren por que se toma la decisión en una entidad federativa ubicada en México y formada por personas ajenas a la institución.

Por lo que es necesario identificar otros factores que sean motivantes y se llega a la siguiente pregunta:

¿Qué motivadores es necesario conocer para que los jefes de departamento puedan utilizarlos para influir en el desempeño laboral de sus empleados públicos?

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.2 JUSTIFICACIÓN.

La motivación en las empresas es de vital importancia para ellas, ya que de ésta depende el desempeño laboral del empleado, según el grado de motivación que tenga, se verá reflejado en su trabajo.

En las empresas públicas es más difícil motivar a los empleados, ya que son personas que trabajan bajo un sistemas rígido, como lo es la burocracia, en la cual los procesos que pueden darse en la administración privada como rotación de empleados, cambio de puestos para mejorar, retos constantes, son más difíciles de que sucedan ya que el sistema es muy rígido y mecánico en sus procesos.

Por lo que es necesario que las personas encargadas de guiar a los empleados públicos, se enfoquen en conocer y aplicarles los motivadores intrínsecos y extrínsecos, ya que de esta manera pueden obtener de ellos más o mejor colaboración para realizar las actividades y mejorar los procesos de la institución.

Como resultado de una buena aplicación de motivadores intrínsecos y extrínsecos, se verán beneficiados los trabajadores al encontrar nuevos satisfactores e incentivos para realizar su trabajo y la institución al obtener mayor eficacia y eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar los motivadores que pueden usar los jefes de departamento para influir el desempeño en el trabajo de sus empleados públicos.

Objetivo Específico:

Identificar los motivadores intrínsecos que pueden usar los jefes de departamento en sus empleados públicos para mejorar su desempeño laboral.
Identificar los motivadores extrínsecos que pueden usar los jefes de departamento en sus empleados públicos para mejorar su desempeño laboral.

1.4 HIPÓTESIS.

De trabajo (HT):

Por medio de un estudio, los jefes de departamento pueden conocer los motivadores que pueden utilizar para influir en el desempeño de sus empleados públicos.

Nula:

Es inexistente la posibilidad de que por medio de un estudio, los jefes de departamento puedan conocer los motivadores que pueden utilizar para influir en el desempeño de sus empleados públicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5 VARIABLES

VI.- Motivadores intrínsecos y extrínsecos.

VD.- Desempeño en el trabajo.

La variable independiente son los motivadores ya que se busca conocer aquellos que puedan tener la capacidad de influir o afectar a la variable dependiente que es el desempeño laboral. Se espera que exista entre ellas una relación positiva, ya que al aumentar o aplicar más motivadores intrínsecos y extrínsecos el desempeño laboral mejore o aumente.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Conceptual:

Motivadores intrínsecos: "son las recompensas o incentivos que inducen a un individuo a actuar, con el fin de satisfacer sus deseos, es algo que influye en la conducta de un individuo".²

Motivadores extrínsecos: recompensas o incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza, y cuyo control depende de personas o eventos externos al sujeto que realiza la actividad.³

Desempeño en el trabajo: "medida de la eficiencia y eficacia de un trabajador, y el grado con el que alcanza los objetivos planeados".⁴

Operacional:

Para medir los motivadores extrínsecos e intrínsecos hay que conocer primero aquellos factores que los integren y elegir los que pueden aplicarse a los empleados de una institución pública. A través de un cuestionario, los empleados mostrarán sus necesidades y los motivadores que necesitan, o bien se encontrarán otros motivadores que no se hallan tomado en cuenta en el cuestionario.

² CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.

³ Idem

⁴ STONER JAMES A. F., Administración, Editorial Pearson Educación, México 1996, p.9.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.7 TIPO DE ESTUDIO

Investigación descriptiva.

En una investigación de este tipo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir las variables a las que se refiere y aunque puede integrar la medición de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.⁵

En esta investigación se pretende describir que motivadores intrínsecos y extrínsecos necesitan los empleados públicos para después proponer aquellos que puedan influir en su desempeño laboral.

1.8 DISEÑO

Es un diseño no experimental de investigación, ya que no se manipularán deliberadamente las variables, sólo se observará el fenómeno tal y como se da y después se analizará. No se construirá ninguna situación.⁵

Por su dimensión temporal o el número de momentos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos, se considera transeccional, ya que se centra en analizar cuál es el estado de las variables en un momento dado.

A su vez, es correlacional ya que describe relaciones entre variables en un momento dado, y puede limitarse a establecer éstas sin precisar sentido de causalidad.

En cuanto al ámbito, es de campo, ya que se realizará en el medio en que se desarrolla el problema, o sea en el Instituto Tecnológico de Veracruz, el cual es una empresa pública.

⁵ HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, México 2001, p.61.

⁶ Ídem, p.p. 184 a 189

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Es necesario definir la población y muestra sobre la cual se desarrollará la investigación.

La población es la totalidad de elementos e individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia.⁷

Cuando no es posible medir todos los elementos de la población, se utiliza una muestra, que es lo que los estadísticos usan para describir una porción escogida de la población, de la cual se obtendrá información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y observación de las variables que son objeto de estudio.⁸

La población de este estudio comprende a hombres y mujeres que son empleados del Instituto Tecnológico de Veracruz, del área administrativa.

El tipo de muestra será probabilística, ya que se busca que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos, así los elementos de la muestra tendrán valores muy parecidos y darán estimados precisos de la población.

El método de muestreo probabilístico que se usará es el Muestreo Aleatorio Estratificado, en el cual se divide a la población en grupos relativamente homogéneos, llamados estratos.⁹

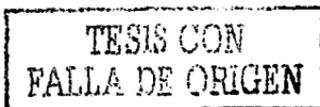
En este estudio la característica de los estratos es la edad, ya que puede ser que de acuerdo al rango de edad, los individuos presenten diferentes motivadores.

Después se seleccionará aleatoriamente de cada estrato un número igual de elementos y se dará peso a los resultados de acuerdo con la porción del estrato con respecto a la población total.

⁷ BERNAL T. CESAR AUGUSTO, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Editorial Prentice may, Colombia 2000, p. 158.

⁸ LEVIN I. RICHARD, Estadística para Administradores, Editorial Prentice may, México 1999, p. 315.

⁹ Ídem, p.320



El tamaño de la muestra se calcula de la siguiente manera:

N = tamaño de la población 314

Se = .05

V^2 = varianza de la población, para obtenerla es $(Se)^2$

S^2 = varianza de la muestra

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

N = tamaño de la muestra

Sustituyendo se obtiene:

$$S^2 = p(1-p)$$

$$S^2 = .90(1-.90)$$

$$S^2 = .09$$

$$V^2 = (Se)^2$$

$$V^2 = (.05)^2$$

$$V^2 = .0025$$

$$n' = S^2 / V^2$$

$$n' = .09 / .0025$$

$$n' = 36$$

$$n = n' / (1 + (n'/N))$$

$$n = 36 / 1 + (36/314)$$

$$n = 36 / 1.114649682$$

$$n = 32.29 \approx 32$$

De 32 empleados será el tamaño de la muestra a medir.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

El instrumento de recolección de datos que se utilizará será el cuestionario, el cual se considera la formulación escrita de una serie de preguntas y que respondidas por los sujetos a encuestar, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas.¹⁰

El tipo de cuestionario que se usará será de respuesta directa pre-codificado el cual es respondido por la persona y no necesita del entrevistador, y las preguntas están formuladas de tal manera que sólo exigen elegir respuestas preestablecidas.

El tipo de preguntas a utilizar serán las de opinión, con las que se trata de averiguar lo que el individuo piensa u opina acerca de algo, estas preguntas exigen en la respuesta una toma de posición personal.

El cuestionario para los empleados públicos, es para conocer las necesidades que tienen, los motivadores intrínsecos y extrínsecos que reciben, y los que deberían recibir según sus necesidades; está formado de 27 reactivos

Las variables que serán medidas son:

Motivadores extrínsecos

Motivadores intrínsecos.

A continuación se muestra el formato del cuestionario que se aplicó a los funcionarios públicos:

¹⁰ ANDER-EGG EZEQUIEL; Técnicas de Investigación Social; Editorial El Ateneo, México 1997; p. 273.

Cuestionario de Motivación Laboral:

Instrucciones:

Lea con atención las preguntas que siguen a continuación. Marque con una (X), la alternativa que según su parecer contesta mejor la pregunta, de acuerdo a su realidad. Se le pide que haga el cuestionario con absoluta franqueza y conteste por favor todas las preguntas.

1. Género:

M _____

F _____

2. Edad:

18 a 30 _____

31 a 40 _____

41 a 50 _____

51 a 60 _____

61 o más años _____

3. Estado Civil:

Soltero _____

Casado _____

4. Tiempo que lleva trabajando para la institución:

1 a 9 años _____

10 a 18 años _____

19 a 27 años _____

28 a 36 años _____

37 a 45 años _____

5. ¿Qué puesto ocupa en la institución?

6. ¿Le gustaría tener personal a cargo?

Sí _____

Regular _____

Poco _____

No _____

7. ¿Cómo se siente con la oficina o espacio con el que cuenta, para realizar sus actividades?

Completamente cómodo _____

Cómodo _____

Incómodo _____

Muy incómodo _____

8. ¿Cómo se siente con la temperatura que hay en su área de trabajo?

Muy agradable _____

Agradable _____

Poco agradable _____

Desagradable _____

9. ¿Cómo se siente con la iluminación de su área de trabajo?

Muy bien _____

Bien _____

Regular _____

Mal _____

10. ¿La limpieza de su área de trabajo, es para usted?

Muy importante _____

Medianamente importante _____

Poco importante _____

No lo tomo en cuenta _____

11. ¿Cuán satisfecho se siente con el apoyo que recibe de su jefe, en caso de presentarse algún problema con las actividades que realiza en la Institución?

Muy satisfecho _____

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

Muy insatisfecho _____

12. ¿El hecho de que su jefe de departamento acepto o escuche sugerencias y quejas, sobre las actividades que usted realiza es para usted?

Muy importante _____

Medianamente importante _____

Poco importante _____

No lo tomo en cuenta _____

13. ¿Cómo se siente trabajando en presencia de su jefe?

Completamente cómodo _____

Cómodo _____

Incómodo _____

Muy incómodo _____

14. ¿Qué tan satisfecho se siente, con la confianza que le tiene su jefe de departamento al encargarle un trabajo?

Muy satisfecho _____

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

Muy insatisfecho _____

15. ¿Cuándo usted termina bien una tarea se le recompensa adecuadamente?

Siempre _____

Casi siempre _____

Pocas veces _____

Nunca _____

16. ¿Le gustaría que la recompensas fueran?

Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal _____

Reconocimiento en público _____

Promoción para cambio de plaza _____

Mejor sueldo _____

17. Mencione otra recompensa que para usted sea importante:

18. Si la tarea no es terminada satisfactoriamente, se le amonesta de alguna forma?

Siempre _____

Casi siempre _____

Pocas veces _____

Nunca _____

19. ¿Cuán importante es para usted, la relación que lleva con su compañeros de trabajo?

Muy importante _____

Medianamente importante _____

Poco importante _____

No lo tomo en cuenta _____

20. ¿ Le gustaría reunirse con su compañeros fuera de la institución, con el fin de mantener una relación de amistad?

Sí _____

Regular _____

Poco _____

No _____

21. ¿Le gusta el trabajo que realiza para la institución?

Mucho _____

Regular _____

Poco _____

Nada _____

22. ¿Considera interesante su trabajo?

Mucho _____

Regular _____

Poco _____

Nada _____

23. ¿Siente qué el trabajo que realiza en la institución va de acuerdo con su preparación académica? Indique cuanto :

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

24. ¿Le permite su jefe de departamento elegir los materiales o productos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre _____

Con regularidad _____

Pocas veces _____

Nunca _____

25. En el tiempo que lleva trabajando en su departamento , ¿con qué regularidad su jefe, le asigna nuevas tareas?

Siempre _____

Casi siempre _____

Pocas veces _____

Nunca _____

26. Durante su permanencia en la Institución, ¿Cuántas veces lo han enviado a capacitar?

1 a 3 veces _____

4 a 6 veces _____

7 a 9 veces _____

10 ó más veces _____

27. ¿Le agradaría recibir capacitación para mejorar el desarrollo de su trabajo?

Demasiado _____

Regular _____

Poco _____

No me interesa _____

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos se hará en el Instituto Tecnológico de Veracruz, que es la empresa pública donde se llevará a cabo el estudio, a través de cuestionarios de respuesta directa pre-codificadas, los cuales se aplicarán a los empleados de la institución, después de que se haya solicitado el permiso al director de la Institución para llevar a cabo la recopilación.

1.12 PROCESO

1. Solicitar permiso por escrito al director del ITVer.
2. Pasar el escrito a los jefes de departamento para aplicar los cuestionarios.
3. Seleccionar a los empleados a los que se les aplicarán los cuestionarios.
4. Recoger los cuestionarios repartidos a empleados públicos.
5. Clasificar los datos.
6. Procesar los datos en una hoja de cálculo para tabularlos.
7. Aplicar la estadística descriptiva para la interpretación de los datos y comprobar las hipótesis de investigación.

1.13 PROCEDIMIENTO.

1. Creado el instrumento de medición debe solicitarse permiso verbal y luego escrito al director del Instituto Tecnológico de Veracruz.
2. Es necesario pasar el permiso del Director a los Jefes de los departamentos donde se aplicarán los cuestionarios, para que estos den su apoyo y estén enterados del proceso que se está llevando a cabo.
3. Para la selección de los empleados a cuestionar, se aplicará la técnica de muestreo aleatorio estratificado, usando como característica la edad. Una vez escogidos, se les repartirán los cuestionarios, y se quedarán con estos un par de días, para que tengan tiempo de contestarlos y no interrumpir sus labores.
4. Recoger los cuestionarios.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. Clasificar los datos, de acuerdo a la técnica que se haya escogido.
6. Se vaciarán los datos a una hoja de excel, que será el programa a utilizar para realizar la estadística descriptiva.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS.

Se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los antecedentes. En este estudio se utilizará la estadística descriptiva para las variables, tomadas individualmente, la cual consiste en interpretar fielmente los datos obtenidos, a través de gráficas, cuadros y resúmenes, sin admitir modificaciones, o sea, tal cual se obtuvieron y tabularon.¹¹

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Encontrar los motivadores intrínsecos y extrínsecos que un jefe de departamento, puede aplicarle a sus funcionarios públicos, otorgará beneficios a ambas partes:

- Obtener eficacia y eficiencia en las actividades que realizan los funcionarios públicos.
- Los empleados motivados dan lo mejor de sí, y mejoran su desempeño laboral.
- Los empleados se sentirán motivados cuando se les aprecie el trabajo realizado, ya que necesitan sentirse importantes.
- Al sentirse importantes y comprometidos a un grupo, buscará cumplir con los objetivos planeados, lo mejor posible.

Además para mejorar la comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan cierta conducta. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos, mediante el

¹¹ MUÑOZ RAZO CARLOS, Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis, Editorial Prentice may, México 1998, p. 85.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

manejo de la motivación, los jefes de departamento pueden lograr que su departamento funcione adecuadamente y que los miembros de éste se sientan más satisfechos y logren su realización personal.

La motivación es un elemento importante ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la institución y a la misma persona.

La motivación es un factor que debe interesar a todo aquel que tenga personal bajo su mando, ya que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento corrector de la Institución, y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Los obstáculos que se pueden presentar, es la falta de participación y sinceridad, por parte de los empleado, al contestar los cuestionarios, y la falta de tiempo, por la carga de trabajo que se tiene en el Instituto.

1.17 RECURSO HUMANO

Participarán en el proceso:

32 empleados a muestrear.

1 asesor de tesis.

1 capturista.

1 investigador.

1.18 RECURSO MATERIAL.

3 Paquetes de papel vision bond, tamaño carta.

5 plumas unilakubo

2 lapiceros de puntillas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Copias de libros que contengan información.

Impresión de información.

2 gomas tipo pluma eracer.

2 cartuchos de tinta para impresora Inkjet

1 computadora Omega

1 impresora HP 890C

1.19 PRESUPUESTO

3 Paquetes de papel vision bond, tamaño carta.	\$93.00
5 plumas unilakubo	\$49.00
2 lapiceros de puntillas.	\$19.00
Copias de libros que contengan información.	\$100.00
Impresión de información.	\$100.00
2 gomas tipo pluma eracer.	\$25.00
2 cartuchos de tinta para impresora Inkjet	\$490.00
1 computadora Omega	\$11500.00
1 impresora HP 890C	\$3800.00
Total	\$16176.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La Administración como concepto en general, se considera:

El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización, a través del esfuerzo humano coordinado

Para el estudio de este tema, será necesario separar el proceso administrativo, con el fin de estudiar una de sus partes, y la relación que hay con uno de los recursos que necesita la organización para cumplir sus objetivos, ya que es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en parte y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Pero en la realidad, la relación entre las partes del proceso (planeación, organización,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

dirección y control) y los recursos primordiales de la empresa (recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos), están muy entrelazadas, y forman un proceso cíclico, el cual no puede separarse, para llevarse a cabo.

Se describirán brevemente las funciones o actividades administrativas y los recursos con que cuenta una organización, para ir simplificando las partes que interesarán para este estudio.

Funciones:¹²

- **Planeación:** Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- **Organización:** Es el proceso para comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta. Los empleados y sus labores deben estar relacionados para cumplir los objetivos de la empresa, dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.
- **Dirección:** Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La eficaz dotación de personal y administración de recursos humanos implica el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten satisfechos.
- **Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Recursos:¹³

- **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

¹² Op cit., Stoner James A. F., p. 11 a 13

¹³ Op cit., Chiavenato Idalberto, p. 91.

- **Recursos Humanos:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

2.2. DIRECCIÓN.

De las funciones, la que se estudiará más a fondo será la dirección, y de los recursos de la organización, será el humano.

Estos tienen una especial relación, ya que la dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales las cuales sirven para alcanzar las metas de la organización y puede apreciarse, que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; ya que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (recursos humanos).

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

Un plan estratégico y una estructura organizativa, no da como resultado alcanzar las metas de la organización, para traducir estas decisiones en actos y para sostenerlos, los gerentes deben de tener voluntad para alentar y apoyar a las personas que llevan los planes a la práctica y que trabajan dentro de las estructuras, este esfuerzo administrativo, para que la gente se concentre en las metas de la organización se conoce como el proceso de la dirección.

Como la implantación de los planes estratégicos en ocasiones llevan tiempo, la motivación es importante para que la gente se concentre en las metas, y el liderazgo es esencial para que los miembros del grupo trabajen juntos. Además las personas trabajan en un mundo con relaciones complejas, que pueden cambiar con el tiempo, ya que los grupos no son unidades que se cohesionan de manera automática y el flujo de información vital, en ocasiones, se puede ver entorpecido, para lo cual es importante la comunicación y la negociación.

Por lo tanto, la dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura, debe de tener en consideración que debe de controlar los elementos que conducen a la organización, para que esta siga funcionando, cuando se presenten los cambios en el entorno, a fin de mantener un equilibrio dinámico y para asegurar la supervivencia de la entidad.

En una organización privada, los encargados de llevar a cabo la dirección son los gerentes (es el nombre más común), los cuales dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Para esta investigación, se estudiará una organización pública, en la cual no existe el puesto de gerente, pero si hay puestos con otros nombres que realizan casi las mismas actividades que los gerentes de una organización privada, son llamados jefes de departamento de determinada área, cabe mencionar que hay puestos más altos, en cuanto a jerarquía, pero este puesto es el que interesa para el estudio que se realiza.

De aquí en adelante, se nombrará jefes de departamento, en lugar de gerentes, ya que tiene muchas actividades en común.

El éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y al satisfacer sus obligaciones sociales depende de los jefes de departamento y de puestos más altos. Si estos realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

Es de vital importancia, las relaciones humanas que ejerzan, ya que los jefes de departamento actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos, o sea, una de las partes está sujeta a la influencia de la otra; también mediante relaciones que tiene repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal; y a la vez hacen juegos malabares con muchas relaciones al mismo tiempo.

El trabajo que puede desempeñar un jefe de departamento, en diferentes momentos es: Dirigir, enlazar, ser un símbolo de ejemplo (roles interpersonales), vigilar, compartir información, vocero del personal que dirige (roles informativos), tener iniciativa, manejar desacuerdos, asignar recursos y negociar con sus colaboradores (roles de decisión).

Un jefe de departamento también debe cumplir con los principios más importantes de la organización:

1. Principio de armonía de objetivos: Cuidar metas individuales con las de la entidad.
2. Principio de motivación: Implantar una estructura de recompensas
3. Principio de liderazgo: Hay que encontrar la guía motivacional de los subordinados y saber como operan.
4. Principio de claridad de comunicación: Debe de ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor la comprenda.
5. Principio de integridad de la comunicación: Coherencia en mensajes escritos y orales.
6. Principio de uso complementario de la organización informal: Es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.

Al igual que un gerente, un jefe de departamento necesita contar con ciertas habilidades básicas, como las siguientes:¹⁴

- **Habilidad técnica:** Es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.
- **Habilidad humanista:** Es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupo.
- **Habilidad conceptual:** Es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización.

¹⁴ GITMAN J. LAWRENCE, El Mundo de los Negocios, Editorial Harla, México 1995, p. 232.

2.2.1 NIVELES DE RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

Dirección a nivel superior: esta compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son: Director de Nacional de Institutos Tecnológicos, Director de Operaciones, etc.

Dirección a nivel medio: Incluye varios niveles de una organización, estos dirigen las actividades de gerentes de niveles mas bajos y en ocasiones empleados de operaciones. Su principal responsabilidad es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización equilibrar las demandas del nivel superior. Algunos cargos típicos son: Director del Instituto Tecnológico de Veracruz, Subdirector académico, Subdirector de servicios administrativos y Subdirector de Planeación y vinculación.

Dirección a nivel operativo o de primera línea: Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel mas bajo de una organización, estos dirigen a empleados que no son Directores o Subdirectores, ni supervisan a otros Jefes de departamento. Son responsables del trabajo de los empleados de operaciones. Representan el nivel primero o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización. Algunos cargos típicos son: Jefe del departamento de Recursos Humanos, Jefe del departamento de Servicios escolares, Jefe del departamento de recursos financieros, etc.

Este es el nivel que se va a estudiar en la investigación, y la forma en que motivan a los empleados del nivel operativos, además si ésta motivación puede influir en el desempeño laboral de los mismos.

2.2.2 LA CLAVE DE LA DIRECCIÓN

Entender el factor humano en las empresas es importante para la función administrativa de dirección. La manera en que un jefe de departamento ve la naturaleza humana influye en la selección de sistemas motivacionales y de liderazgo. Se han propuesto por diferentes autores varias concepciones de la naturaleza del hombre, pero no hay un solo punto de vista que sea suficiente para entender a la persona en su totalidad.

Las personas no trabajan aisladamente, más bien, operan en gran medida en grupos para la consecución de objetivos personales y de la empresa. Estos objetivos no siempre concuerdan, y tampoco debe darse por hecho, que las metas de los subordinados son las mismas que las del superior. Por lo tanto, una de las actividades más importantes de los jefes de departamento es armonizar las necesidades de los individuos con las de la empresa.

La dirección es la encargada de cerrar el espacio que hay entre los planes, las estructuras organizacionales y la necesidad de que el personal entienda, esté motivado y contribuya con todo lo que pueda a las metas departamentales y de la organización en su totalidad.

No hay forma que un jefe de departamento pueda utilizar los deseos y metas de los individuos para alcanzar objetivos de la empresa sin saber lo que desean ellos. Y aun en ese caso, deben ser capaces de diseñar un medio que aproveche estos impulsos individuales. Deben de saber cómo comunicarse con sus empleados y guiarlos para que vean la forma en que responden a sus intereses propios al trabajar creativamente para una organización.

La administración de cualquier organización y de sus departamentos, requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un jefe de departamento no puede realizar esta tarea sin conocer que es lo que motiva a su personal, la inclusión de factores motivantes en los papeles organizacionales y el proceso

completo de dirigir a las personas debe basarse en un conocimiento de la motivación.

Cuando se hace hincapié en la importancia de conocer y sacar provecho de los factores motivantes, no se trata de colocar a los jefes de departamento en el papel de psicólogos, ya que su responsabilidad no es manipular a los empleados, sino, por el contrario, reconocer lo que los motiva.

La tarea primordial de los jefes de departamento es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una organización, de un departamento o alguna otra unidad organizada dentro de la misma. Es claro, que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas se requiere conocer, hasta donde lo permita la habilidad del jefe de departamento, que impulsa a las personas a hacer cosas, en otras palabras que es lo que los motiva.

2.3 MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, la cohesión grupal, etc.).

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, pero de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera.¹⁵ Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que se desempeña la que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que se este motivado por ella de tal modo, que no se convierta en una actividad aburrida y tediosa; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes, útiles y mantener una buena autoestima.

Es obvio pensar que las personas son diferentes, como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los

¹⁵ BIRCH y VEROFF, La motivación: un estudio de la acción, Editorial Marfil, España, 1993, p.47.

valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes, y las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia un objetivo.
- **El comportamiento esta orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.¹⁶

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

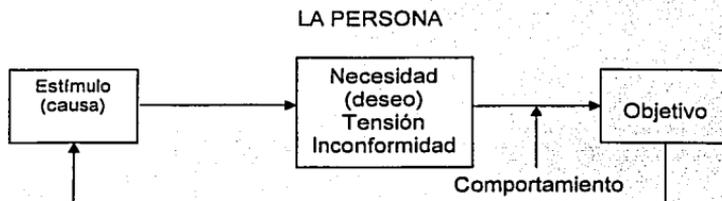
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁶ LEAVITT J. HAROLD, Psicología empresarial, Editorial Prentice Hall, México 1991, p. 149.

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Cuando se dice que un jefe de departamento motiva a sus empleados, quiere decir que hacen cosas que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Figura 1. Modelo Básico de Motivación¹⁷



Este modelo es el mismo para todas las personas, pero el resultado puede variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con las personas) y del conocimiento que posee cada persona.

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar, aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer estos deseos.

¹⁷ Op cit., Chiavenato Idalberto, p.50.

Un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona, los jefes de departamento se preocuparán por los motivadores y deberán ser ingeniosos en su uso.

Las personas con frecuencia pueden satisfacer sus deseos en diversas formas, lo que un jefe de departamento debe hacer es utilizar los motivadores que llevarán a los subordinados a desempeñarse con eficacia para la empresa. Si una organización o un departamento desea ser eficiente y tener éxito, una buena parte de los impulsos de todas las personas deberá ser estimulada y satisfecha para asegurar un desempeño eficiente.

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y éste último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir, los cuales pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados, así el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

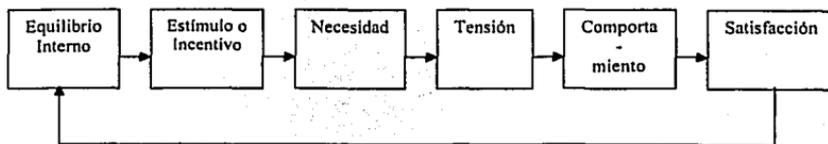
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1 CICLO MOTIVACIONAL

Un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada, de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Figura 2. Etapas del ciclo motivacional, que implican la satisfacción de una necesidad.¹⁸



En esta figura, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la

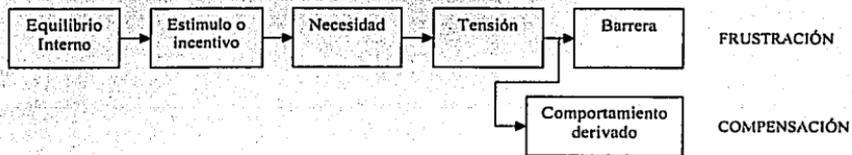
¹⁸ Idem, p.51

necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces, la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración. Cuando ésta se presenta, en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

Figura 3. Ciclo motivacional con frustración o compensación.¹⁹



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Hay que tener en cuenta la diferencia entre motivación y satisfacción, la primera se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, y la segunda al placer experimentado cuando se satisface un deseo.²⁰

¹⁹ Idem p. 52.

²⁰ KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ, Administración, Editorial Mc Graw Hill, 1994.

2.3.2 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. No obstante, las tesis de los ingenieros de la organización enfrentaban una fuerte reacción por parte de los trabajadores de las empresas donde se implantaban las técnicas de estudio de tiempos y movimientos, y los planes de incentivos salariales, característicos de la administración científica.

El experimento de Hawthorne demostró que el pago o la recompensa salarial no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus de los clásicos; el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Con el transcurrir del tiempo, las empresas tomaron conciencia de una terrible paradoja: " aunque el trabajador se valora cada día mas, la extensión e intensificación de la automatización y una organización cada vez más precisa y detallada van degradando sus funciones. Esto ocasiona dos consecuencias: por un lado, el desestímulo a la productividad, debido a la crisis motivacional y, por otro, el subempleo general del capital humano; en el plano político, el malestar de hoy tal vez sea la revuelta del mañana". La teoría de las relaciones humanas inicia el estudio de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, se pueden distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

- 1. Factores del trabajo en sí:** Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente, solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.
- 2. Factores ajenos a la situación de trabajo:** Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc., son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

2.3.3 LOS RESULTADOS EN EL TRABAJO

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

1. **Salario:** el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. **Consumo de energía física y mental:** Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:
 - Del valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo y
 - las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
3. **Producción de bienes y servicios:** esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
4. **Interacción social:** El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.
5. **Estatus social:** Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:
 - Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.

- La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
- Salarios
- Antigüedad
- Estatus de los asociados: El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

2.3.4 FUENTES DE LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

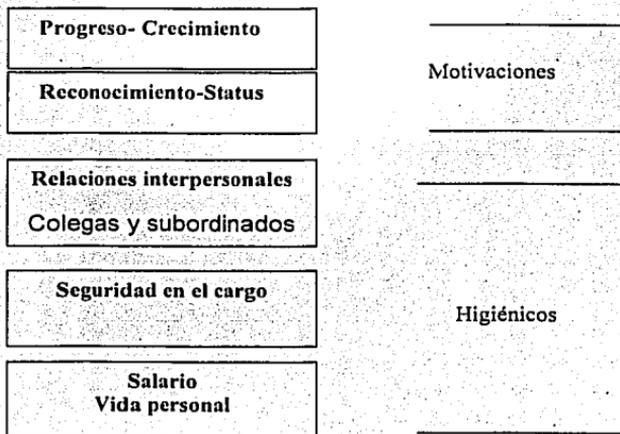
En una empresa el comportamiento de las personas depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más

intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.²¹

Las teorías centradas en el contenido tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos. Una teoría de este tipo es la presentada por Frederick Herzberg de los dos factores de la motivación, desarrollada a finales de los años cincuenta, en la cual dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado se tiene a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores..

A continuación se presenta un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.



²¹ ARDOUIN JAVIER, 2000, Motivación y satisfacción laboral, marco teórico general, disponible en URL: <http://www.udec.cl/cibustos/apsique/labo/motysati.html>

Él habla de la existencia de factores ajenos al contexto laboral, extrínsecos, y factores inherentes al trabajo, intrínsecos. Al primer grupo los denominó factores de mantenimiento o de higiene, manteniendo que deben de estar presentes, en todo contexto laboral, aunque no motivan directamente. Al segundo grupo, denominado factores de contenido del trabajo, les otorga el potencial de producir el sentimiento de satisfacción.

Según Herzberg el hombre posee dos grupos de necesidades. El primero de ellos es común en todos los animales. Herzberg lo definió como la necesidad de evitar frustraciones en el medio ambiente. Este conjunto de necesidades se caracteriza por ser hereditario y por su condición de ser predeterminante de la conducta. A él pertenecen necesidades tales como comer, procrear, dormir y todas las que dirijan la conducta del animal a rodearse de un ambiente adecuado y agradable donde pueda pasar su vida sufriendo el menor número de frustraciones.

El segundo grupo de necesidades es característico y propio de la especie humana. Herzberg lo describe como la necesidad del hombre de superarse como individuo a través del trabajo o la labor que realiza. A él corresponden necesidades tales como: autorrealización, necesidad de logro, necesidad de crear, auto estimación, y necesidad de modificar el ambiente que lo rodea.

Señala que ambos grupos de necesidades deben recibir una satisfacción paralela. El ser humano mentalmente saludable es aquel que puede satisfacer sus necesidades animales al mismo tiempo que las humanas. Si el hombre no encuentra satisfacción en el trabajo, actividad ésta que ocupa la tercera parte de su vida, las consecuencias negativas y las incidencias perjudiciales en su salud mental son inevitables. El punto fundamental de este mensaje es que la organización debe buscar la forma de modificar la estructura de sus procedimientos de administración de personal a fin de darle cabida a los elementos (motivadores) que son la verdadera fuente de motivación de los trabajadores y la única vía hacia una mayor y mejor productividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Herzberg señala dos grupos de factores en la empresa perfectamente diferenciados a través de los varios trabajos de investigación realizados con su teoría. Estos dos grupos de factores forman la base para que el trabajador obtenga la satisfacción de sus necesidades animales y humanas en la situación del trabajo. Obsérvese que los llamados elementos higiénicos integran el ambiente donde se realiza el trabajo, en tanto que los factores motivacionales son parte intrínseca de la naturaleza de las tareas que realiza un trabajador.

El término Higiénico ha sido tomado con un significado similar al que se le da a este concepto en las ciencias médicas. Higiene, se refiere al ambiente y significa estrictamente prevención y saneamiento.

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Define una teoría de dos factores a saber:

Factores higiénicos o insatisfactorias: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, procedimientos de la organización, privilegios de antigüedad, títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio

ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales, aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados: Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.²²

El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Enriquecimiento del trabajo

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor, haciéndolo más interesante y menos rutinario, reconociendo y valorando el trabajo bien

²² KEITH DAVIS, Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México 1991, p. 123.

hecho, aumentando la autonomía del trabajo y promocionándolo de acuerdo con el rendimiento. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.

2.3.5 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA VS. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

La distinción se fundamenta en dos notas esenciales:

La fuente motivadora de los objetivos, recompensas o incentivos.

El locus de control sobre ella que el sujeto tiene o cree que tiene, a mayor grado de control por parte del individuo mas sentimiento de motivación se produce.

Motivación extrínseca

Esta provocada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad.

Motivación intrínseca

Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del propio sujeto.

Representa aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción sin mediación de otras personas, por tanto, están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma de decisión de desempeñarla.

Una diferencia entre ambos tipos de motivación puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer mientras que la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio.

Entre las recompensas de tipo externo están:

- Las recompensas económicas como la paga u otros beneficios.
- La mejora de las condiciones de trabajo.
- Las alabanzas y felicitaciones
- Las promociones y ascensos (que también pueden ser en algunos casos derivadas del propio trabajo).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Otro tipo de ventajas y compensaciones que ofrece la empresa con el fin de incentivar el rendimiento de los empleados y aumentar su satisfacción.

La fuente principal de motivación extrínseca es el propio trabajo, en la medida en que éste permite la expresión de los propios valores y la identificación del sujeto, un amplio nivel de autodeterminación y de toma de decisiones y un sentimiento de afiliación y colaboración en una tarea significativa común.

Otro autor, De-Chams propuso que la motivación intrínseca y la extrínseca interactúan en lugar de tener efectos meramente sumativos.

El autor parte de que una de las motivaciones primarias del sujeto humano es la eficacia en la producción de cambios en su entorno consiguiendo así el locus de control de su propia conducta y de las fuerzas exteriores que le afectan.

Establece que cuando un sujeto percibe que su conducta es resultado de sus propias elecciones y decisiones la valorará positivamente y también sus consecuencias.

Si percibe que es una reacción a determinantes exteriores, valorará menos ese comportamiento en este aspecto.

Formula la hipótesis de que la introducción de recompensas extrínsecas para conductas que eran intrínsecamente reforzantes, en lugar, de incrementar su fuerza motivadora puede reducirla, ya que esa introducción sitúa al individuo en una posición de dependencia respecto a la fuente de la recompensa.

El locus de causalidad de su conducta pasa desde su propia yo a la fuente externa de las recompensas.

La percepción individual de autocontrol, liberada de elección y autodeterminación se deteriora y con ella la motivación de realizar esa tarea.

Si la recompensa extrínseca se elimina, paradójicamente, se incrementa la motivación para desempeñar la tarea.

En esta situación el sujeto percibe que recupera su locus de causalidad de la conducta al ésta estar recompensada intrínsecamente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.3.6 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Incluso si cada uno de los enfoques teóricos que tratan sobre la motivación, pudieran ser adaptados al contexto de las organizaciones tanto públicas como privadas, existe una teoría formulada a partir de las apreciaciones específicas de su autor (Downs, 1976) sobre el entorno de las organizaciones públicas, la cual está basada en las dos hipótesis siguientes: los individuos son seres racionales, lo cual implica que su comportamiento está encaminado al alcance de uno o varios objetivos, y ellos son motivados, al menos en parte, por sus propios intereses; en consecuencia, ellos persiguen objetivos de acuerdo a sus intereses.

Este autor considera que todos los burócratas tienen objetivos múltiples que proceden de factores de motivación diversos, tales como: el poder, el dinero, el prestigio, el confort y la seguridad. A partir de esta consideración, él hace una distinción entre cinco tipos de burócratas que pueden ser fácilmente identificados al seno de una organización pública, a saber:

Los carrieristas: buscan maximizar su poder, su prestigio y sus ingresos, a través de la promoción a puestos superiores. Son generalmente receptivos al cambio organizacional, ya que lo perciben como una oportunidad de promoción o de ampliar sus responsabilidades.

Los conservadores: buscan maximizar su confort y su seguridad (en el empleo). A diferencia de los carrieristas, éstos manifiestan resistencias al cambio, ya que lo perciben como una amenaza a su poder, a su prestigio y a sus ingresos, toda vez que ellos no pretenden obtener más. Buscan mantener niveles aceptables de competitividad, pero no se comprometen en proyectos innovadores que pudieran no tener éxito y por tanto, poner en riesgo su estabilidad.

Los celosos (de su trabajo): éstos interpretan los objetivos de la organización en términos de su percepción del interés público, y tienden a confundir el interés

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

público con su percepción sobre los objetivos de la organización. Ellos consagran una gran cantidad de energías a la realización de las políticas que consideran como "sagradas". Downs es de la opinión que es sano contar con algunos de estos personajes en toda organización pública.

Los intercesores: el autor hace referencia a la lealtad desinteresada de los intercesores con respecto a la organización dentro de la cual ellos trabajan, y señala cinco de las características que los identifican: no se preocupan sólo de una parte de las actividades sino de la competitividad del conjunto que conforma la unidad bajo su responsabilidad; son árbitros imparciales al interior de su organización; no persistirán en la defensa de los intereses de la organización, sino en la medida en que ellos consideren que las políticas bajo su responsabilidad son importantes; a diferencia de los carrieristas y los conservadores, los intercesores se preocupan de las implicaciones a largo plazo de las políticas propuestas dentro de su organización, y regularmente intervienen en la toma de decisiones de su organización y conocen bien los procesos de evaluación y la elección de las opciones. Su proporción es más elevada en los niveles superiores de las organizaciones públicas.

Los hombres de Estado: son motivados por su adhesión a una concepción muy larga del interés público. Buscan favorecer a través de su trabajo, los intereses supremos de la sociedad y de la nación, no obstante, estos comportamientos son casi raros, toda vez que el predominio de los intercesores, propiciado de manera natural por el contexto organizacional, impide la adopción de éste tipo de comportamientos al interior de la organización. Éstos personajes suscitan generalmente un ambiente de hostilidad en torno a los demás miembros de la organización; por ello, no es sorprendente que sean raramente promovidos y que en la mayoría de los casos, los encontramos en los niveles inferiores de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 TEORIA DE LA BUROCRACIA

El Instituto Tecnológico de Veracruz, es una entidad federal, por lo tanto se considera una organización pública. Como la mayoría de las organizaciones de éste tipo, se rige desde hace muchos años bajo un modelo conocido como burocracia, se presenta a continuación las características de este modelos, que son bajo las cuales se rige esta organización.

2.4.1 CONCEPTO

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos.

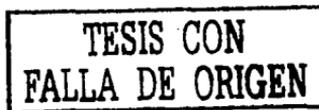
La teoría de la burocracia se desarrolló como instrumento de trabajo alrededor de los años 40, en función principalmente de las múltiples críticas hechas a la teoría clásica de Taylor y Farol por su mecanismo, así como a la teoría de relaciones humanas de Elton Mayo que revelaba la necesidad de un nuevo patrón organizacional sólido y ampliamente divulgado que sirviera de orientación.

La burocracia es un modelo de organización enmarcado en patrones de conducta socio-humanísticos establecidos en el comportamiento del hombre. Fue diseñado con el propósito de realizar racionalmente el trabajo a través de una minuciosa división de las tareas, basada en la especialización funcional, donde prevalece una jerarquía bien definida, seguida por un conjunto de normas y reglamentos que establecen derechos, deberes y objetivos a quienes la apliquen en la gestión de una acción administrativa.

Weber consideró la burocracia como un tipo de poder y distinguió 3 tipos de sociedad:²³

- La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias, (familia).

²³ CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la Teoría general de la Administración; Editorial Mc Graw Hill; México 1992; p. 308.



- La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, (partidos políticos).
- La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, (grandes empresas)

También distingue 3 tipos de autoridad legítima, pero antes menciona que:

A cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida". La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. Poder significa, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier tipo de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El poder es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras. La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. La autoridad depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiándole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder, se llama legitimación. La autoridad es legítima cuando es aceptada. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. La dominación significa que la orden del dominador influencia a los dominados, de tal manera que el contenido de la orden, se transforma en obediencia para los subordinados. La dominación es una relación de poder en la cual el dominador tiene derecho a ejercer poder y el dominado considera que su obligación es obedecer sus ordenes. Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen en la mente del líder y de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación, refleja las diferencias básicas entre los diversos sistemas de dominación.

La dominación requiere un aparato administrativo, cuando la dominación se ejerce sobre un número de personas y un vasto territorio, necesita personal

administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados.

Los tres tipos de autoridad legítima son:

- **Autoridad tradicional:** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas.
- **Autoridad carismática:** Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia. El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma. La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores. Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.
- **Autoridad legal, racional o burocrática:** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y

de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos. La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas. En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados. El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente. El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidas por reglas impersonales y escritas, que delinean, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición, etc. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. La autoridad legal, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales. A través del "contrato" las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad legal.

Weber identifica 3 factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

- El desarrollo de una economía monetaria: la moneda facilita y racionaliza las transacciones económicas. La moneda asume el lugar de la

remuneración en especie para los funcionarios, permitiendo al descentralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática;

- El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno: sólo un tipo burocrático de organización podría sustentar la complejidad y el tamaño de las tareas;
- La superioridad técnica del tipo burocrático de administración: sirvió como fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia.

El desarrollo tecnológico hizo que las tareas administrativas destinadas a acompañarlo, tendieran a su perfeccionamiento. Cuando los sistemas sociales crecieron demasiado, las grandes empresas pasaron a producir en masa, acabando a las pequeñas. En las grandes empresas se presenta una necesidad creciente de obtener control y una mayor previsión respecto a su funcionamiento.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.

El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:²⁴

Carácter legal de las normas y reglamentos: La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

Carácter formal de las comunicaciones: La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

²⁴ Ídem, pp. 313 a 318.

Carácter racional y división del trabajo: La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cual es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

Impersonalidad en las relaciones: Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. Cada cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

Jerarquía de autoridad: La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rutinas y procedimientos estandarizados: La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas. La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

Competencia técnica y meritocrática: La burocracia es una organización que basa la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

Especialización de la administración: La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización. El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario.

Profesionalización de los participantes: La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

- Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía. Quienes ocupan posiciones en la alta posición son

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas;

- Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.
- Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
- Hace carrera dentro de la organización: puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
- No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas.
- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados. El administrador profesional tiende a controlar completamente y cada vez más las burocracias

Completa previsión del funcionamiento: La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

2.4.3 VENTAJAS DE LA BUROCRACIA

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;
- Precisión en la definición del cargo y en la operación;
- Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo; Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.
- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira, reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás.
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias; Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal.

- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.²⁵

Racionalidad Burocrática

La racionalidad implica adecuación de los medios a los fines. En el contexto burocrático, esto significa eficiencia. Una organización es racional si en ella se escogen los medios más eficientes para la implementación de las metas. Cuanto más racional y burocrática se vuelve una organización, tanto más los miembros individuales se convierten en engranajes de una máquina e ignoran el propósito y el significado de su comportamiento. Esta concepción de racionalidad, la que fundamenta la teoría de la administración científica la cual implica el descubrimiento y aplicación de la mejor manera de realizar un trabajo industrial.

La estructura burocrática, enfrenta un dilema típico: existen presiones de fuerzas externas para obligar al burócrata a seguir otras normas diferentes a las de la organización; y el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas tiende a debilitarse. La organización, para ser eficiente, exige un tipo especial de legitimidad, racionalidad, disciplina, y limitación en sus alcances.

La capacidad para aceptar órdenes y normas como legítimas, exige un nivel de renuncia que es difícil de mantener. Las organizaciones burocráticas presentan una tendencia a deshacerse, ya sea en la dirección carismática o tradicional, donde las relaciones disciplinarias son más "naturales" y "afectuosas" y están menos separadas de las otras. La capacidad de renuncia exigida por la organización racional no se puede desarrollar en su interior, depende de las relaciones sociales más amplias, que se dan en la familia tradicional o en el grupo carismático. La racionalidad de la estructura racional es frágil y necesita

²⁵ ídem, p. 319.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ser protegida contra presiones externas, a fin de poder dirigirla hacia sus objetivos.

Los burócratas son personas que forman el cuerpo administrativo de la jerarquía y estructura de la organización, que siguen las normas impuestas y sirven a los objetivos de la organización. Weber señala la existencia de jefes no burocráticos que seleccionan y nombran a los subordinados, que establecen las reglas, que determinan los objetivos y que, son elegidos o heredan su posición. Esos jefes de la organización desempeñan el papel de estimular la unión emocional, de los participantes con la racionalidad. En la organización burocrática, la identificación se refiere a la posición y no a quién desempeña un cargo. Si los individuos se ausentan, se sustituyen por otros con el criterio de calificación técnica, y la eficiencia de la organización no se perjudica. Las burocracias establecen normas y reglamentos que necesitan imponer. Dan órdenes que deben obedecerse a fin de que la organización funcione con eficiencia.

Las disfunciones de la burocracia son:²⁶

- Mayor internalización de las normas y exagerado apego a los reglamentos;
- Exceso de formalismo y papeleo;
- Resistencia al cambio;
- Despersonalización de las relaciones;
- Jerarquización como base del proceso de decisión;
- Súperconformidad con rutinas y procedimientos;
- Exhibición de señales de autoridad;
- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

²⁶ Ídem, p. 322.

2.4.4 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ.

Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos

Los institutos tecnológicos constituyen un sistema de educación superior dependiente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas de la Secretaría de Educación Pública, que ofrece oportunidades educativas en los niveles de licenciatura y postgrado en 76 ciudades del país. Atiende a más de 175,000 alumnos, lo que equivale al 61.6% de la matrícula nacional en educación superior tecnológica.

Esta distribución geográfica y una amplia gama de carreras en las áreas de ingeniería, administrativa y agropecuaria, hacen de los institutos una opción atractiva para los estudiantes y un importante factor de desarrollo regional y nacional. Siempre atento a los requerimientos de un contexto dinámico, a partir del ciclo 1993-1994 y como resultado de una profunda reforma en sus estructuras académica y administrativa, los institutos ofrecen servicios para afrontar los retos como resultado de su participación en los procesos de globalización ya iniciados.

Estructura Administrativa.

El Instituto Tecnológico de Veracruz fue fundado el 1 de marzo de 1957 por el Presidente de la República Don Adolfo Ruiz Cortines, estando presentes el Lic. José Angel Ceniceros, Secretario de Educación Pública y el Ing. Ismael Lagunes Lastra, director fundador, entre otro, y pertenece a este Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

El Instituto Tecnológico es un instrumento del estado para la prestación de servicios de Educación Superior Tecnológica, que da respuesta a los requerimientos de desarrollo nacional y regional. Esta institución educativa tiene el propósito de atender la demanda de educación superior y de postgrado en

materia tecnológica, desarrollar investigación y vincular sus actividades con el sector productivo de la región a fin de contribuir a satisfacer sus necesidades que en esta materia tiene el entorno.²⁷

²⁷ INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ, Memoria del 45° Aniversario del ITVer, Abril 2002, p.8.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1 LIBRO DE CÓDIGOS

El libro de códigos es un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen. Este libro cumple con dos funciones:

- Es la guía para el proceso de codificación.
- Es la guía para localizar variables e interpretar los datos durante el análisis.

El libro de códigos puede conducir a los significados de los valores de las categorías de las variables. Los elementos de un libro de códigos son:

- Variable
- Pregunta / Ítem / tema
- Categorías
- Columna(s)

Es un manual para el investigador y los codificadores.

LIBRO DE CÓDIGOS

VARIABLE	ÍTEM	CATEGORÍA	CÓD	COLUM
sexo del respondiente	pregunta 1	maculino	1	1
		femenino	2	
edad	pregunta 2	18 a 30 años	1	2
		31 a 40	2	
		41 a 50	3	
		51 a 60	4	
		61 ó más años	5	
estado civil	pregunta 3	sollero	1	3
		casado	2	
antigüedad	pregunta 4	1 a 9 años	1	4
		10 a 18	2	
		19 a 27	3	
		28 a 36	4	
		37 a 45	5	
Motivador Extrínseco: Status	pregunta 6 (privilegios)	si	4	5
		regular	3	
		poco	2	
		no	1	
Motivador Extrínseco: Status y Condiciones Físicas	pregunta 7 (mejora de condiciones de trabajo)	completamente cómodo	1	6
		cómodo	2	
		incómodo	3	
		muy incómodo	4	
Motivador Extrínseco: Condiciones Físicas	pregunta 8 (Temperatura)	Muy agradable	1	7
		agradable	2	
		poco agradable	3	
		desagradable	4	
	pregunta 9 (Iluminación)	Muy bien	1	8
		Bien	2	
		Regular	3	
		Mal	4	
	pregunta 10 (Limpieza)	Muy importante	4	9
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		no lo tomo en cuenta	1	
Motivador Extrínseco: Seguridad	pregunta 11 (Relación entre dirección y empleado)	Muy satisfecho	1	10
		satisfecho	2	
		insatisfecho	3	
		muy insatisfecho	4	
	pregunta 12 (Relación entre dirección y empleado)	Muy importante	4	11
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		no lo tomo en cuenta	1	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	pregunta 13 (tipo de supervisión)	completamente cómodo cómodo incómodo muy incómodo	4 3 2 1	12
Motivador Extrínseco: Factores sociales	pregunta 19 (oportunidades para relaciones interpersonales)	Muy importante Medianamente importante Poco importante no lo tomo en cuenta	4 3 2 1	18
	pregunta 20 (oportunidades para relaciones interpersonales)	si regular poco no	4 3 2 1	19
Motivador Intrínseco: Responsabilidad	pregunta 14	Muy satisfecho satisfecho insatisfecho muy insatisfecho	1 2 3 4	13
	pregunta 25	Siempre casi siempre pocas veces nunca	1 2 3 4	24
Motivador Intrínseco: Reconocimiento de una labor bien hecha	pregunta 15	Siempre casi siempre pocas veces nunca	1 2 3 4	14
	pregunta 16	oportunidades de crecimiento y desarrollo personal reconocimiento en publico promoción para cambio de plaza mejor sueldo	4 3 2 1	15
	pregunta 18	Siempre casi siempre pocas veces nunca	4 3 2 1	17
Motivador Intrínseco: El trabajo en sí	pregunta 21	Mucho regular poco nada	1 2 3 4	20
Motivador Intrínseco: Variedad	pregunta 22	Mucho regular poco nada	1 2 3 4	21
Motivador Intrínseco: Congruencia del trabajo con concepto de sí mismo	pregunta 23	Muy de acuerdo de acuerdo en desacuerdo muy en desacuerdo	1 2 3 4	22

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Motivador intrínseco: autonomía	pregunta 24	siempre	1	23
		con regularidad	2	
		pocas veces	3	
		nunca	4	
Motivador intrínseco: desarrollo personal	pregunta 26	1 a 3 veces	4	25
		4 a 6 veces	3	
		7 a 9 veces	2	
		10 ó mas veces	1	
	pregunta 27	demasiado	4	26
		regular	3	
		poco	2	
		no me interesa	1	

Los cuestionarios contestados son transferidos a una matriz, la cual es el conjunto de datos simbólicos o numéricos producto de la aplicación del instrumento. Ésta matriz es lo que habrá de analizarse.²⁸

²⁸ Op cit., HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, p. 30.

MATRIZ DE DATOS

persona	Pregunta 1 columna1	Pregunta 2 columna2	Pregunta 3 columna3	Pregunta 4 columna4	Pregunta 5 columna5	Pregunta 6 columna6	Pregunta 7 columna7	Pregunta 8 columna8	Pregunta 9 columna9	Pregunta 10 columna10	Pregunta 11 columna11	Pregunta 12 columna12	Pregunta 13 columna13	Pregunta 14 columna14	Pregunta 15 columna15	Pregunta 16 columna16	Pregunta 17 columna17	Pregunta 18 columna18	Pregunta 19 columna19	Pregunta 20 columna20	Pregunta 21 columna21	Pregunta 22 columna22	
encargado de oficina	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	4	3	3	4	4	mejor sueldo	1	3	2	1	1	
coordinador de desarrollo inst.	2	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	4	3	2	3	4		1	4	4	2	2	
coordinador de ss de computo	1	2	2	2	4	3	2	1	4	2	4	4	1	1	3			1	4	4	1	1	
secretaria c. computo	2	1	1	1	4	2	2	1	4	2	4	4	2	4	4	4	mejora de área de trabajo	1	4	4	1	2	
secretaria comunicación	2	1	2	1	3	4	2	1	4	2	4	3	2	1	4	4	mejor sueldo	2	4	4	1	1	
coordinador	1	4	2	5	4	2	2	2	4	2	4	3	2	3	4			2	4	4	2	2	
jefa ofc. Ss al personal	2	2	2	2	4	1	1	2	4	2	4	3	2	2	2	2	capacitación	4	4	4	1	1	
auxiliar admtivo	2	3	1	1	4	2	2	2	4	2	4	3	2	4	2	2		1	4	2	2	2	
auxiliar admtivo	2	3	2	2	1	2	2	2	4	1	4	4	2	1	3			1	4	4	1	1	
auxiliar admtivo	2	3	2	2	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	2	2	desarrollo profesional	2	4	4	1	2	
secretana ventanilla alumnos	2	2	1	1	1	2	4	3	4	2	3	4	2	4	1			2	4	1	1	1	
jefa de oficina	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	4	3	1	4	1			4	4	1	1	2	
secretana rec. Escolares	2	2	1	2	4	4	2	3	4	3	4	3	2	3	1			1	4	4	3	4	
jefa de oficina	2	2	1	2	2	1	1	1	4	2	4	3	2	2	2	2	reconocimiento del trabajo	1	4	3	1	1	
analista	2	4	2	4	1	1	1	1	4	2	4	3	2	2	4	2	reconocimiento del trabajo	1	4	3	1	1	
coordinadora eco-adm	2	2	2	1	2	3	2	4	1	4	4	1	3	2				2	4	4	1	2	
promotor deportivo	1	3	2	3	4	1	3	1	4	3	4	3	1	4	2			desarrollo profesional	1	4	4	1	1
coordinadora de bioquimica	2	3	2	3	4	2	1	4	4	2	4	3	1	4	2			crecimiento profesional	1	4	4	1	1
secretaria	2	3	2	4	1	4	3	4	3	2	4	1	4	3	4			capacitación	1	4	4	3	3
secretana posgrado	2	4	2	4	4	2	2	2	4	1	4	3	1	1	4			1	4	3	1	1	
auxiliar admtivo	2	3	1	3	2	3	3	1	4	1	4	4	1	2	4			1	4	4	1	1	
secretana	2	3	1	2	1	2	1	1	4	1	4	3	1	3	2			2	4	4	1	1	
auxiliar admtivo	2	2	1	2	1	2	2	3	4	2	4	3	2	4	2			2	4	4	1	2	
encargado de oficina	1	4	2	3	4	2	2	2	4	1	4	4	2	1	2			1	3	4	1	1	
coordinador	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	4	3	2	2	4		2	2	4	1	1	
coordinador ss externos	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4		2	4	4	1	1	
coordinador actualizacion doc.	2	2	2	1	4	3	2	3	4	1	4	3	2	1	1			2	4	4	1	1	
28	1	2	2	2	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1			reconocimiento del trabajo	1	4	3	1	1
29	2	3	2	3	3	2	1	2	4	2	4	3	1	3	1			2	4	4	1	3	
30	1	2	2	1	2	2	2	2	4	2	4	3	1	4	2			2	4	1	1	2	
31	1	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	3	2	3	4			3	4	4	3	3	
32	1	2	2	2	1	1	1	1	4	1	4	4	1	1	2			ascenso	1	4	2	1	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta 23 columna23	Pregunta 24 columna23	Pregunta 25 columna24	Pregunta 26 columna25	Pregunta 27 columna26
2	3	3	4	4
3	1	2	2	4
1	1	2	4	4
3	1	3	4	4
2	2	1	1	4
2	2	1	3	4
2	1	2	2	4
2	2	3	4	4
2	1	1	3	4
2	2	1	2	4
2	1	3	3	4
2	1	2	3	4
4	3	3	4	4
2	2	3	1	3
2	2	3	1	3
1	2	3	4	4
1	1	3	4	4
2	1	3	4	3
4	1	4	1	4
1	1	3	1	4
2	2	2	3	4
2	1	2	3	4
2	1	3	4	3
2	1	3	3	4
2	1	3	3	4
3	3	1	1	4
1	1	2	1	4
2	1	1	1	4
2	2	3	1	4
2	3	3	4	4
3	2	3	4	3
2	1	1	4	4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2. PROCESAMIENTO DE DATOS, ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (individuales) obtenidos de la muestra objeto de estudio, y tiene como fin generar resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos e hipótesis de la investigación.²⁹

La herramienta estadística que se utilizará para el procesamiento de los datos es la distribución de frecuencias que sirve para comprimir los datos, ya que es una tabla en la que se organizan los datos en clases, es decir, grupos de valores que describen una característica de los datos. Muestra también el número de observaciones del conjunto de datos que caen en cada una de las clases.

En la distribución se presenta también la frecuencia relativa, que es la frecuencia de cada valor, expresada en porcentaje.³⁰

Se descubrirán los valores obtenidos, por medio de una distribución de frecuencias para cada variable.

Una vez hechas las distribuciones de frecuencias se representarán gráficamente. Las gráficas dan los datos en un diagrama de dos dimensiones. Sobre el eje horizontal se muestran los valores de las variables, es decir, las características que se están midiendo. Sobre el eje vertical se señalan las frecuencias de las clases mostradas en el eje vertical.

El tipo de gráfica que se utilizará será el histograma, el cual consiste en una serie de rectángulos cuyo ancho es proporcional al alcance de los datos que se encuentran dentro de una categoría, y cuya altura es proporcional al número de

²⁹ Op cit. BERNAL T. CESAR AUGUSTO, p. 179.

³⁰ NETER JOHN y WASSERMAN WILLIAM, Fundamentos de Estadística, Editorial C.E.C.S.A, México, 1993, p. 266.

elementos que caen dentro de la clase. La altura de la barra correspondiente a cada clase, representa el número de observaciones.³¹

El poder presentar los datos en términos de la frecuencia relativa de las observaciones, más que en términos de la frecuencia absoluta es de utilidad, ya que mientras los números absolutos pueden sufrir cambios, la relación entre clases permanece estable.

Para finalizar, se procederá a hacer, la interpretación de la información. Tomando en cuenta que las dos variables a medir son: los motivadores intrínsecos, los cuales provienen de adentro de uno mismo; las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa; la gente se siente motivada, por que ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

Los motivadores extrínsecos que provienen de factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada.

Cada uno de estos motivadores están formados por diversos factores. Pero se tomaron sólo aquellos, que el investigador consideró de acuerdo a la Institución que se estudia, en este caso, una organización pública.

La medida de tendencia central a utilizar en esta investigación es la moda, la cual no se calcula mediante algún procedimiento aritmético ordinario, si no que es aquel valor que más se repite en el conjunto de datos.

³¹ Op. Cit., LEVIN I. RICHARD, p.35.

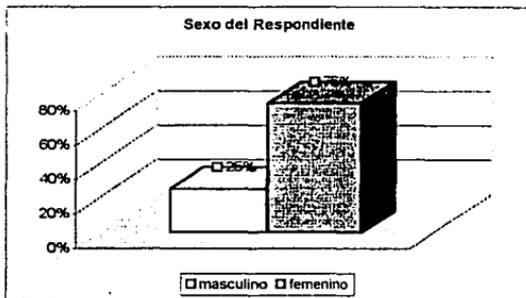
Antes de entrar directamente al análisis de las preguntas sobre las variables a estudiar, es necesario conocer el tipo de población que está contestando los cuestionarios, para tener una idea de las preferencias de la misma.

Con el fin de que todo el personal de los departamentos administrativos tuvieran la misma oportunidad de ser elegidos se realizó lo siguiente:

Existen en la institución 24 departamentos, de los cuales 8 son académicos, por lo que no fueron elegidos para encuestarlos, ya que la investigación se centra en el personal administrativo y no docente. Por lo que al quedar 16 departamentos a encuestar, se dividió el tamaño de la muestra entre el número de departamentos, dando como resultado 3 personas por departamento. Las cuales fueron escogidas aleatoriamente.

Variable: Sexo del respondiente (Pregunta 1)

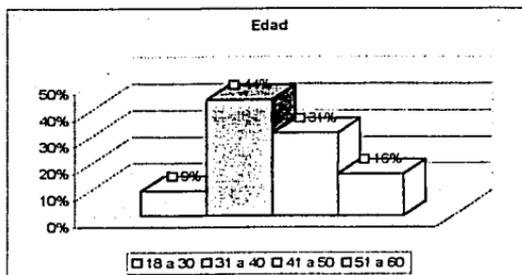
Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
Masculino	1	8	25%	8
Femenino	2	24	75%	32
		32	100%	



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

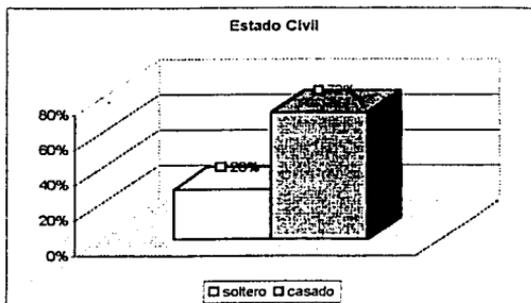
Variable: Edad (Pregunta 2)

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
18 a 30 años	1	3	9%	3
31 a 40 años	2	14	44%	17
41 a 50 años	3	10	31%	27
51 a 60 años	4	5	16%	32
		32	100%	



Variable: Estado Civil (Pregunta 3)

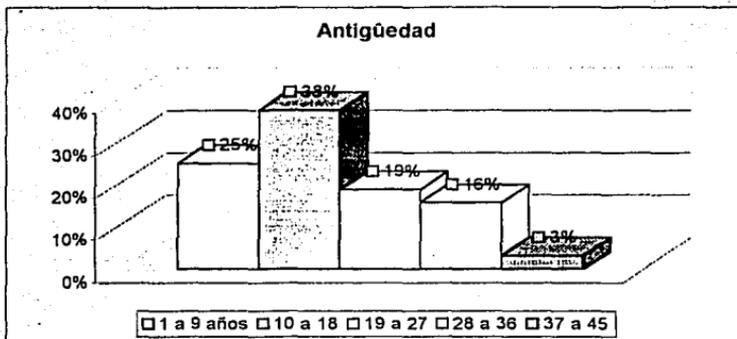
Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
Soltero	1	9	28%	9
Casado	2	23	72%	32
		32	100%	



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Variable: antigüedad (Pregunta 4)

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
1 a 9 años	1	8	25%	8
10 a 18	2	12	38%	20
19 a 27	3	6	19%	26
28 a 36	4	5	16%	31
37 a 45	5	1	3%	32
		32	100%	



Buscando una relación entre las variables sociodemográficas, se obtuvo lo siguiente:

De las 32 personas encuestadas el 75% resultaron mujeres y el 25% hombres, osea, 24 personas eran mujeres y 8 hombres, observándose claramente, que predominó el sexo femenino, esto parece ser debido a que en el área administrativa, prevalece el sexo femenino.

Cabe aclarar que por separado se hizo un conteo de el número de empleados de cada departamento encuestado (en total 16), separándose el número de hombres y mujeres que hay en cada uno, con el fin de tener un porcentaje más real, y se obtuvo que el 73% son mujeres y el 27% son hombres, por lo que la muestra se considera que está representando a la población que se estudia. De

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ahí que se observa como predomina el sexo femenino en el número de respondientes.

En cuanto a la edad, la categoría que más sobresalió fue la de 31 a 40 años, un 44% de los encuestados entran en este rango, lo que equivale a 14 personas de las cuales 10 son mujeres y 4 son hombres. La siguiente edad que predomina es la de 41 a 50 años, estando en esta categoría un 31% de los encuestados, lo que equivale a 10 personas (9 mujeres y 1 hombre).

El 25% sobrante está repartido entre las categorías de 18 a 30 años (con un 9% lo que equivale a 3 personas, mujeres en este caso todas) y 51 a 60 años con un 16% que equivale a 4 personas, 2 mujeres y 3 hombres.

La siguiente variable sociodemográfica, es el estado civil, en la cual el 28% de los encuestados son solteros, o sea 9 personas.

Y el 72% restante son casados, equivalente a 23 personas.

Por último en la variable antigüedad, la categoría que presenta mayores resultados es la de 10 a 18 años, con un 38% que representa a 12 personas, las cuales tienen entre 31 y 50 años de edad, 3 son hombres y 9 mujeres. De estas mismas 12 personas, 8 son casadas y 4 solteros.

La categoría de 1 a 9 años de antigüedad representa el 25%, lo que equivale a 8 personas. Las 3 categorías restantes, o sea, 19 a 27 años, 28 a 36 años y 37 a 45 años, representan 19%, 16% y 3% respectivamente, lo que equivale a 6, 5 y 1 personas.

Una vez explicada la relación entre las variables sociodemográficas, se comenzará a describir las variables de estudio.

Las dos variables a medir, son los motivadores extrínsecos y los motivadores intrínsecos. Pero cada uno de ellos se subdivide en diversos factores, se tomaron sólo aquellos que el investigador consideró de acuerdo a la institución que se estudia. A continuación se enlistan los motivadores que fueron tomados en cuenta:

Motivadores Extrínsecos:

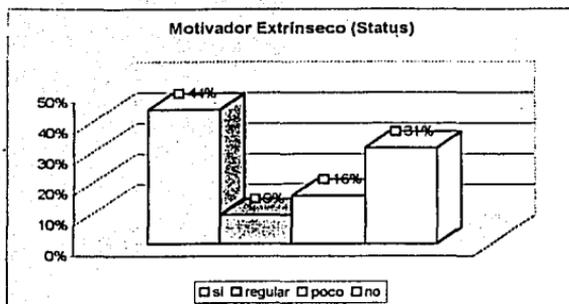
- Status
- Condiciones Físicas:
 - * Mejora de condiciones de trabajo
 - * Temperatura
 - * Iluminación
 - * Limpieza
- Seguridad
- Factores sociales

Motivadores Intrínsecos:

- Responsabilidad
- Reconocimiento de una labor bien hecha
- El trabajo en sí
- Variedad
- Congruencia del trabajo con el concepto de sí mismo
- Autonomía
- Desarrollo personal

Variable: Motivador extrínseco(status)

Categoría	Código	Pregunta 6		
		Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
Si	4	14	44%	14
Regular	3	3	9%	17
Poco	2	5	16%	22
No	1	10	31%	32
		32	100%	



El primer motivador extrínseco es el status, el cual para este caso está enfocado al conocimiento por parte del empleado de su posición jerárquica dentro del instituto; si cuenta con un espacio u oficina propio y conocer si está interesado en tener personal a su cargo, y saber si se siente capacitado para tal responsabilidad.

De los 32 encuestados, 27 personas son las que conocen el nombre del puesto que ocupan (los cuales se pueden apreciar en la matriz de datos de la página No. 69), lo cual equivale a un 84%, el resto dejó sin contestar la pregunta, tomándose por hecho que no tienen conocimiento del puesto que ocupan en la institución.

En cuanto a si les gustaría tener personal a su cargo a los encuestados, los que contestaron que si y regular son aquellas a las que éste motivador podría

aplicárseles. Entre estas dos respuestas se suma un 53% que equivale a 17 personas.

Las personas que están muy poco interesadas en tener personal a su cargo son 5, lo que representa un 16%.

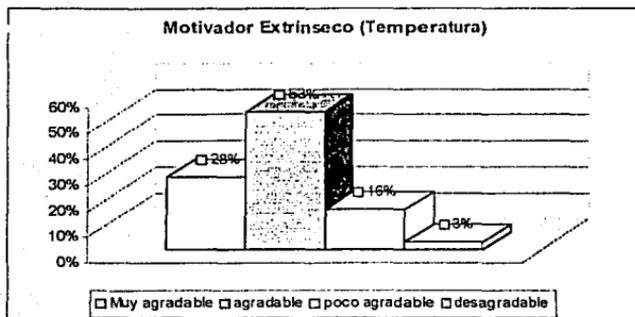
Y aquellas que no les interesa tener personal a su cargo son 10, representando un 31%. Se sienten quizás, más a gusto haciendo su trabajo ellos mismos; o a lo mejor no se sienten bien trabajando en equipo y menos dirigiendo uno.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Variable: Motivador extrínseco(Condiciones físicas; Temperatura)

Pregunta 8.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
Muy agradable	1	9	28%	9
Agradable	2	17	53%	26
Poco agradable	3	5	16%	31
Desagradable	4	1	3%	32
		32	100%	



El segundo motivador extrínseco es las condiciones físicas (conocidas también como condiciones laborales), las cuales son consideradas en su totalidad, el ambiente bajo el cual se desempeña el trabajador. Este ambiente está formado por ciertas características, para esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes:

- Mejora de condiciones de trabajo
- Temperatura
- Iluminación y
- Limpieza

Es bien sabido, que estos motivadores tienen relación con el proceso de evitar la insatisfacción, mas no producen satisfacción, ya que son extrínsecos al trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A los encuestados, se les pregunto su sentir, en cuanto a la temperatura, la iluminación y la limpieza de su lugar de trabajo.

En la temperatura de éste, el 28% contestó que es muy agradable y el 53% que es agradable, lo que representa a 9 y 17 personas.

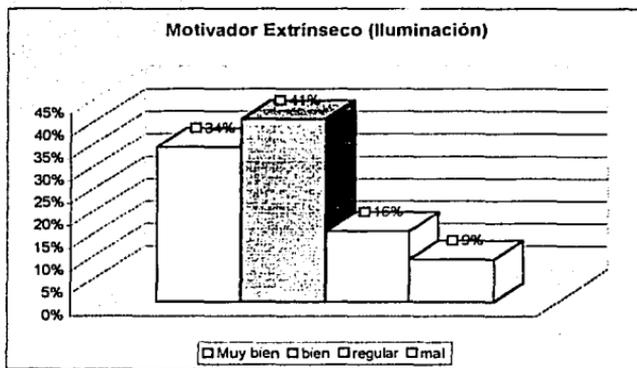
El 16% contestó que es poco agradable (lo que equivale a 5 personas), y el 3% que es desagradable.

Lo que da en total, que 26 personas son las que se sienten bien con la temperatura y 6 las que no están a gusto con ella.

Variable: Motivador extrínseco(condiciones físicas: Iluminación)

Pregunta 9.

Categoría	Código	Frec.	Frec.	Frec.
		Absoluta	relativa	acumulada
Muy bien	1	11	34%	11
Bien	2	13	41%	24
Regular	3	5	16%	29
Mal	4	3	9%	32
		32	100%	



En cuanto a la iluminación, sumando las 2 categorías que representan lo bien que se sienten las personas con ella, da un total del 75%, lo cual representa a 24

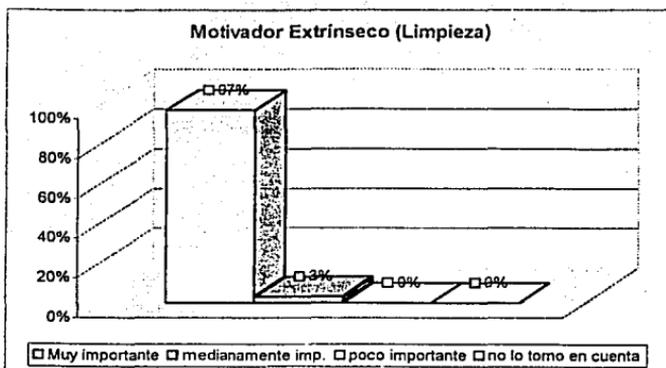
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encuestados. Y un 25% (8 personas) menciona no sentirse muy bien con la iluminación que hay en su centro de trabajo.

Variable: Motivador extrínseco(Condiciones físicas: Limpieza)

Pregunta 10.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
Muy importante	4	31	97%	31
Medianamente importante	3	1	3%	32
Poco importante	2	0	0%	
No lo tomo en cuenta	1	0	0%	
		32	100%	



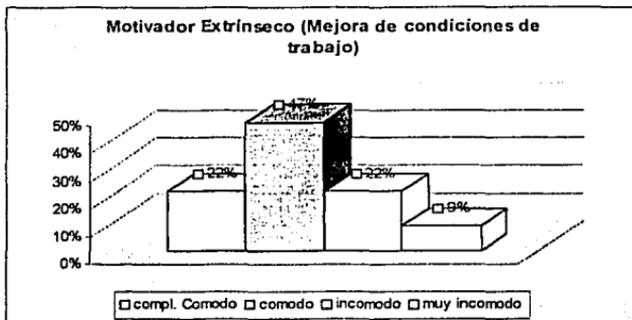
La limpieza es de suma importancia para el 97% de los encuestados y medianamente importante para el 3%, entre éstas dos categorías se encuentran ubicadas las respuestas de los 32 encuestados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Variable: Motivador Extrínseco(Condiciones físicas: Mejora de condiciones de trabajo)

Pregunta 7.

Categoría	Código	Frec.	Frec.	Frec.
		Absoluta	Relativa	Acumulada
Compl. Cómodo	1	7	22%	7
Cómodo	2	15	47%	22
Incómodo	3	7	22%	29
Muy Incómodo	4	3	9%	32
		32	100%	



La pregunta de mejora de condiciones de trabajo, busca conocer la comodidad que sienten los empleados con su oficina o su espacio de trabajo.

Aquí se presenta que el 22% se siente completamente cómodo con su oficina o espacio, pero también se presenta, que hay un 22% que se siente incómodo. A estas personas su espacio les está generando insatisfacción, y hay que recordar que al buscar satisfacer este tipo de motivadores, lo que se busca es evitar la insatisfacción, ya que si no son bien atendidos o satisfechos, pueden producir efectos negativos en el trabajo, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento.

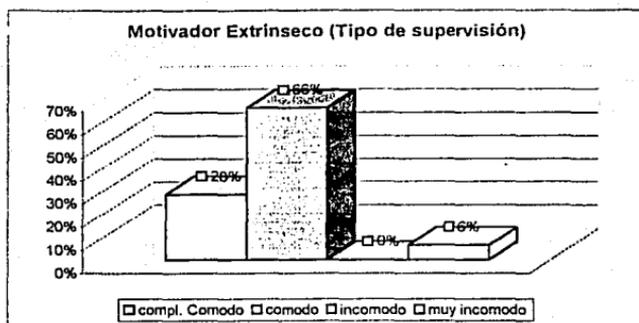
Un 47% se siente, solamente cómodo y un 9% muy incómodo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Variable: Motivador extrínseco(Seguridad: Tipo de supervisión)

Pregunta 13

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Completamente cómodo	4	9	28%	9
Cómodo	3	21	66%	30
Incómodo	2	0	0%	30
Muy incómodo	1	2	6%	32
		32	100%	



El tercer motivador es la seguridad, tomada desde el punto de vista de Frederick Herzberg, para él, está formada de varios factores de los cuales se tomaron: el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados.

En cuanto a la supervisión (entendido como el comportamiento de los jefes con los empleados), lo que se quiere conocer, es como se siente el empleado al tener cerca de su jefe, al momento de desempeñar su trabajo.

Un 28% de los encuestados se siente completamente cómodo, lo cual representa el sentir de 9 personas.

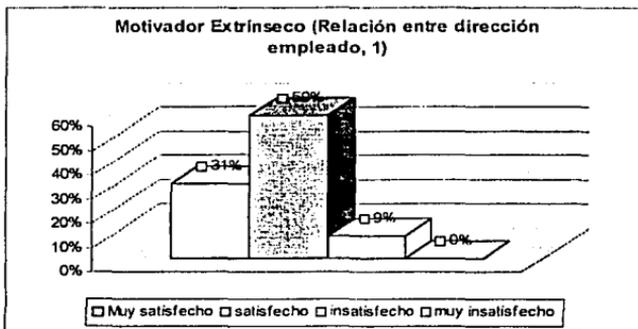
El 66% de los encuestados se siente cómodo, lo que representa a 21 personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No hay nadie en este caso que se sienta incómodo, pero sí un 6% que se siente muy incómodo. Lo ideal sería que los empleados no se sientan incómodos, cuando su jefe está presente, y ellos estén trabajando, ya que esto demostraría un grado de confianza alto, sobre los jefes, la incomodidad proviene de alguna forma de actuar del jefe al estar cerca de su empleado.

Variable: Motivador extrínseco(Seguridad: Relación entre dirección y empleado)
Pregunta 11.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Muy satisfecho	1	10	31%	10
Satisfecho	2	19	59%	29
Insatisfecho	3	3	9%	32
Muy insatisfecho	4	0	0%	
		32	100%	



En la relación entre la dirección y el empleado se quieren conocer dos cosas:

1° El apoyo que tiene el empleado cuando se presenta algún problema con las actividades que realiza en la institución, en la cual el 31% se siente muy satisfecho y un 59% satisfecho. Las personas que se sienten satisfechas, dan a conocer que su jefe, quizás sea flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que éstas están percibiendo esta situación, lo cual es bueno,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

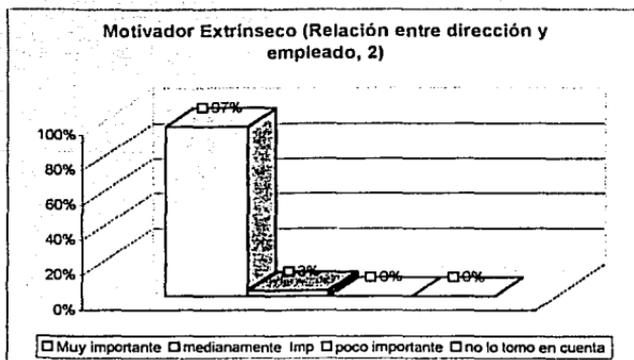
ya que genera un clima de trabajo positivo. Esto puede crear un sentimiento de compañerismo y confianza.

Un 9% de los encuestados mencionó sentirse insatisfecho, y en la categoría de muy insatisfecho un 0%. Hay que recordar que un empleado casi siempre en situaciones desagradables es necesario que cuente con el apoyo de su jefe.

Variable: Motivador extrínseco(Seguridad: Relación entre dirección y empleado)

Pregunta 12.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Muy importante	4	31	97%	31
Medianamente importante	3	1	3%	32
Poco importante	2	0	0%	
No lo tomo en cuenta	1	0	0%	
		32	100%	



2° conocer la importancia que le dan los empleados a sentirse escuchados por sus jefes, en cuanto a las actividades que realizan en la institución.

Para el 97% de los encuestados resultó muy importante y para el 3% (lo cual representa a una persona) medianamente importante. Nadie contestó en las

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

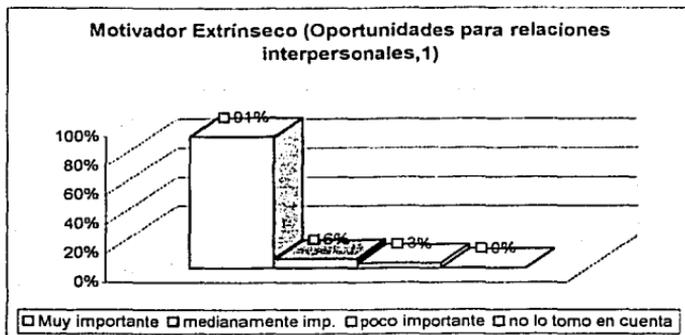
categorías de poco importante y no lo tomo en cuenta, lo cual reafirma que a todas las personas les gusta sentirse escuchadas.

La comunicación ha sido y es de vital importancia en una relación laboral, compartir información administrativa con los empleados de una organización no resulta destructivo, si no que permite a éstos, entender la situación actual en términos claros y se les demuestra confianza. Puede estimular a los empleados a sentirse más responsables, al darse cuenta que pueden sugerir y que quizás sean aceptadas sus decisiones. Es necesario involucrarlos.

Variable: Motivador extrínseco (Factores Sociales: Oportunidades para relaciones interpersonales)

Pregunta 19.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Muy importante	4	29	91%	29
Medianamente importante	3	2	6%	31
Poco importante	2	1	3%	32
No lo tomo en cuenta	1	0	0%	
		32	100%	



El cuarto motivador extrínseco son los factores sociales, entendido como las oportunidades que tienen los empleados para relacionarse. El aspecto social se refiere a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades de trabajo. Se dice que una persona va a trabajar por que es importante estar en una compañía de colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo status, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

La primer pregunta se refiere a la importancia que le dan los empleados a las relaciones sociales. El 91% contestó que es muy importante; un 6% lo considera medianamente importante y un 3% poco importante (representa el sentir de 1 persona). Nadie contestó en la categoría No lo tomo en cuenta. Para la mayoría

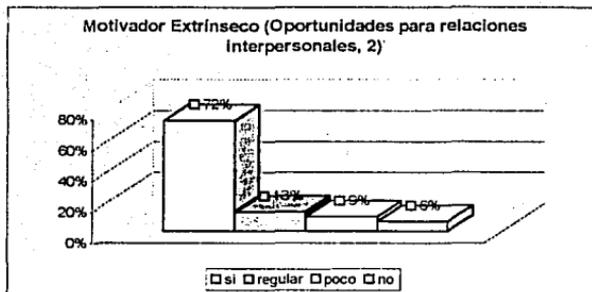
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

de las personas es importante mantener una relación de armonía en el trabajo, ya que se pasa mucho tiempo en esta actividad.

Variable: Motivador extrínseco (Factores Sociales: oportunidades para relaciones interpersonales)

Pregunta 20.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Sí	4	23	72%	23
Regular	3	4	13%	27
Poco	2	3	9%	30
No	1	2	6%	32
		32	100%	



La segunda pregunta va enfocada a conocer si a los empleados les interesa convivir con sus compañeros, fuera de la institución, con el fin de mantener una relación de amistad.

El 72% contestó que sí, lo que representa a 23 personas.

Un 13% contestó que regular, lo que equivale a 4 personas.

Entre las otras 2 categorías, que son poco y no, la primera presenta un 9% (3 personas) y la segunda un 6% (2 personas); quizás estas personas reflejan que no hay una buena relación con sus compañeros de trabajo.

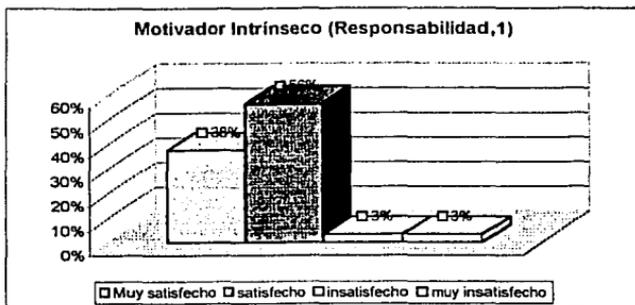
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los motivadores intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta.

Variable: Motivador intrínseco(Responsabilidad)

Pregunta 14.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Muy satisfecho	1	12	38%	12
Satisfecho	2	18	56%	30
Insatisfecho	3	1	3%	31
Muy insatisfecho	4	1	3%	32
		32	100%	



El primer motivador extrínseco es la responsabilidad, la cual se puede apreciar cuando el trabajador puede tomar decisiones. Si un jefe le tiene un alto grado de confianza a su empleado, implica que lo considera responsable.

El 38% de los encuestados contestó sentirse Muy satisfecho.

El 56% contestó sentirse Satisfecho. Puede decirse que aquellas personas que escogieron estas categorías, indican que sus jefes tienen un grado alto de confianza en ellos. Para los que se muestran insatisfechos (3%) y muy insatisfechos (3%) puede optarse por empezar a analizar que tan responsables pueden ser con sus tareas y dejarlos tomar algunas decisiones. Quizás

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

necesiten un poco más de libertad. Se les puede permitir programar sus horarios y trabajar independientemente de los demás.

Variable: Motivador intrínseco(Responsabilidad)

Pregunta 25.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Siempre	1	7	22%	7
Casi siempre	2	7	22%	14
Pocas veces	3	17	53%	31
Nunca	4	1	3%	32
		32	100%	



La responsabilidad implica también la asignación de nuevas tareas, con el fin de evitar la monotonía de la actividad.

Los empleados mencionan que la regularidad con que sus jefes les asignan nuevas tareas son: Siempre un 22%; casi siempre, 22%; pocas veces, 53% y nunca 3%.

Con mucha frecuencia es necesario hacer interesante el trabajo, el jefe puede hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tiene bajo su control, y no olvidarse si a él le es posible, enriquecer los cargos para hacerlos más interesantes. Hay

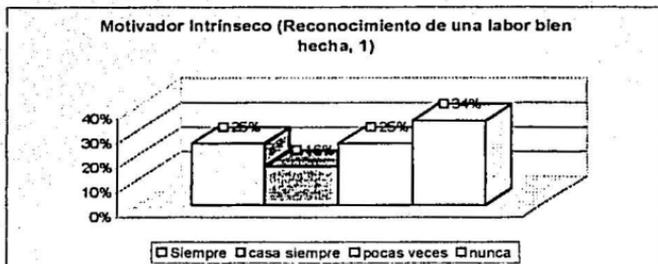
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un límite en el desempeño satisfactorio, que puede esperarse de personas ocupadas, en tareas rutinarias. Es muy común encontrarse frente a personas que al ejecutar constantemente la misma tarea sin cesar, desembocan rápidamente en la apatía y el aburrimiento de ésta.

Variable: Motivador intrínseco(Reconocimiento de una labor bien hecha)

Pregunta 15

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Siempre	1	8	25%	8
Casi siempre	2	5	16%	13
Pocas veces	3	8	25%	21
Nunca	4	11	34%	32
		32	100%	



Variable: Motivador intrínseco(Reconocimiento de una labor bien hecha)

Pregunta 18.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Siempre	4	2	6%	2
casi siempre	3	1	3%	3
pocas veces	2	12	38%	15
nunca	1	17	53%	32
		32	100%	



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El segundo motivador intrínseco es el reconocimiento de una labor bien hecha, el cual se refiere a las alabanzas o críticas que recibe un empleado por su trabajo.

En este caso se hicieron 3 preguntas, ya que se busca conocer 3 situaciones:

1. que tan seguido se le recompensa al empleado por una tarea bien hecha;
2. que tan seguido se le amonesta por una tarea no terminada satisfactoriamente,
3. y conocer de que manera prefiere el empleado que se le recompense.

Primero se explicarán los resultados que se obtuvieron, en las dos primeras situaciones.

Los empleados opinan que cuando ellos terminan una tarea satisfactoriamente se les recompensa siempre un 25% de las veces.

Un 16% opina que casi siempre se les recompensa.

Un 25% opina que pocas veces se les recompensa.

El 34% de ellos opina que nunca se les recompensa.

En este caso se habla de recompensas individuales.

Por lo que se observa la mayoría de los empleados están percibiendo que pocas veces y nunca, se les hace un reconocimiento por su trabajo bien hecho.

Se presenta también la situación opuesta, con qué frecuencia se les amonesta cuando una tarea no se termina satisfactoriamente.

El 6% opina que siempre, el 3% dice que casi siempre.

El 38% de los encuestados contestó que pocas veces y el 53% que nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos y comparando las recompensas con las amonestaciones, se presenta que aunque la mayoría de los empleados siente que se les recompensa pocas veces y nunca, las amonestaciones se dan en un

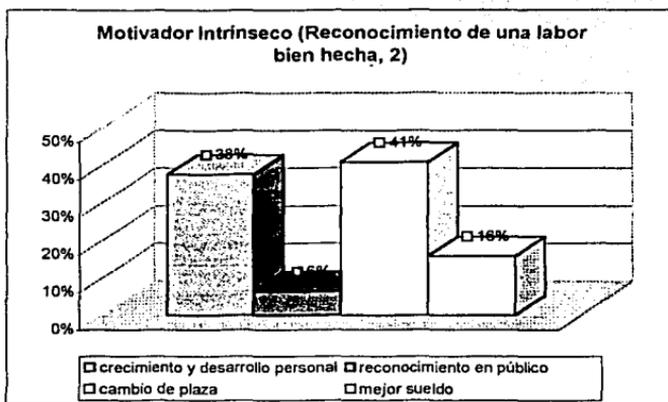
grado mínimo. Los jefes quizás no están prestando atención a este tipo de motivador.

Hay muchas razones por las cuales los jefes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil en una organización pública acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trabajo y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. En las organizaciones públicas se da el caso que la política de este tipo de empresas determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Variable: Motivador intrínseco (Reconocimiento de una labor bien hecha)

Pregunta 16.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Oportunidad de crecimiento y desarrollo personal	4	12	38%	12
Reconocimiento en público	3	2	6%	14
Promoción para cambio de plaza	2	13	41%	27
Mejor sueldo	1	5	16%	32
		32	100%	



Se generó una pregunta en la cual se les preguntaba a los empleados que tipo de recompensa preferían, dándose 4 opciones, con el fin de conocer que necesidad son las que tienen.

La primer categoría es la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, los empleados que están interesados en este tipo de recompensa representan un 38% de los encuestados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La segunda categoría es el reconocimiento en público y en ella están interesados el 6% de los empleados.

La tercer categoría es la promoción para cambio de plaza, la cual escogió un 41% de los entrevistados.

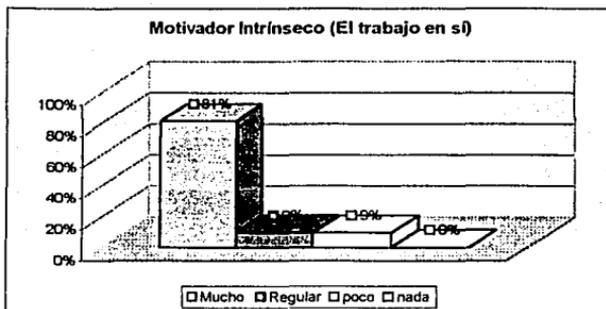
La cuarta categoría es mejor sueldo, por la que votó un 16%.

Puede observarse una vez más, que el dinero no es el único motivador que mueve a las personas. El desarrollo personal y un cambio de plaza, fueron las recompensas que más se solicitaron. El reconocimiento en público, no es de interés para muchos, así que debería pensarse en recompensas que fueran del tipo que ayuda a que el empleado tenga un crecimiento y desarrollo personal.

Variable: Motivador intrínseco(El trabajo en sí)

Pregunta 21

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Mucho	1	26	81%	26
Regular	2	3	9%	29
poco	3	3	9%	32
nada	4	0	0%	
		32	100%	



El tercer motivador intrínseco es el trabajo en sí, en el cual se quiere saber que tanto le gusta al empleado el trabajo que realiza en la institución.

El 81% contestó que mucho, lo que representa a 26 personas.

El 9% de los encuestados contestó que el gusto por su trabajo es regular y otro 9% que poco, (hay que mencionar que un 9% equivale a 3 personas).

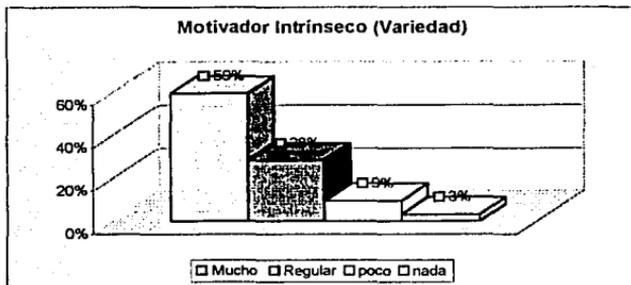
Nadie contestó en la categoría de nada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Variable: Motivador intrínseco(Variiedad)

Pregunta 22.

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Mucho	1	19	59%	19
Regular	2	9	28%	28
poco	3	3	9%	31
nada	4	1	3%	32
		32	100%	



El cuarto motivador intrínseco es la variedad, interesa conocer que tan interesante considera el empleado que es su trabajo.

El 59% de los empleados considera su trabajo muy interesante.

El 28% lo considera regular. Y un 9% menciona que es poco interesante.

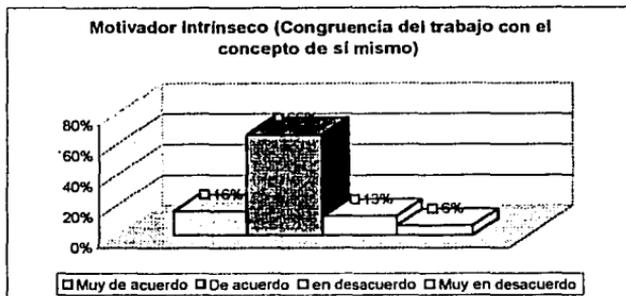
Un 3% lo considera nada interesante.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Variable: Motivador intrínseco (Congruencia del trabajo con el concepto de sí mismo)

Pregunta 23

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Muy de acuerdo	1	5	16%	5
De acuerdo	2	21	66%	26
En desacuerdo	3	4	13%	30
Muy en desacuerdo	4	2	6%	32



El quinto motivador intrínseco es la congruencia del trabajo con el concepto que el trabajador tiene de sí mismo, en otras palabras, si el trabajador considera que ese trabajo va de acuerdo con la preparación que el tiene.

El 16% de los empleados contestó que muy de acuerdo. El 66% contestó de acuerdo. El 13% contestó estar en desacuerdo. Y el 6% muy en desacuerdo.

Entra más consideré el empleado que las actividades que realiza van de acuerdo a lo que el puede hacer, se puede considerar que estará mas motivado por el trabajo en sí.

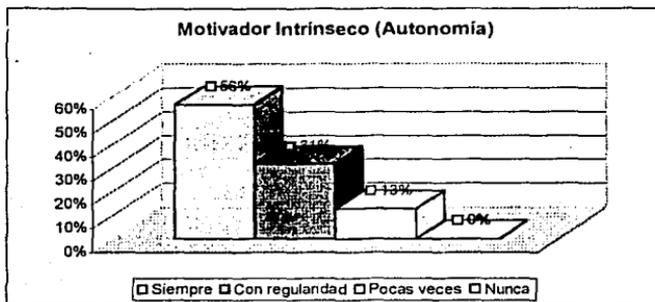
En este motivador, un 82% de los encuestados contestó que considera congruente el trabajo que hace, con el concepto de sí mismo. Este porcentaje se obtuvo sumando las dos respuestas consideradas positivas que son: muy de acuerdo y de acuerdo.

Puede observarse, que este motivador está relacionado con otro visto anteriormente, el cual es el trabajo en sí (página 98), en éste el 81% de los encuestados contestó que les gusta mucho su trabajo

Variable: Motivador intrínseco(Autonomía)

Pregunta 24.

Categoría	Código	Frec.	Frec.	Frec.
		Absoluta	relativa	acumulada
Siempre	1	18	56%	18
Con regularidad	2	10	31%	28
Pocas veces	3	4	13%	32
Nunca	4	0	0%	
		32	100%	



El sexto motivador intrínseco es la autonomía, la cual quiere decir la autoridad que tiene el empleado para programar su trabajo y seleccionar el equipo que utilizará.

Implica también un grado determinado de confianza del jefe hacia el trabajador, al dejarlo planear su trabajo.

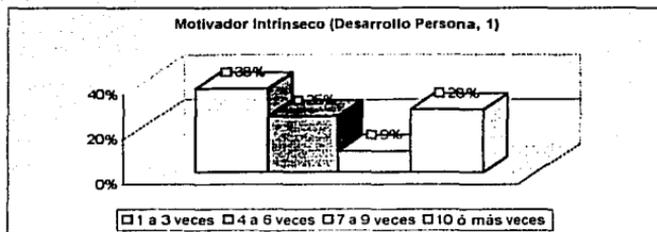
El 56% de los empleados contestó que siempre. El 31% contestó con regularidad y el 13% contestó que pocas veces. Nadie contestó en la categoría de nunca.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Variable: Motivador intrínseco(Desarrollo personal)

Pregunta 26

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
1 a 3 veces	4	12	38%	12
4 a 6 veces	3	8	25%	20
7 a 9 veces	2	3	9%	23
10 ó más veces	1	9	28%	32
		32	100%	



El séptimo motivador intrínseco es el desarrollo personal, que implica el poder alcanzar nuevos conocimientos por cursos de formación o capacitación.

La primera pregunta se enfoca a conocer cuántas veces durante el tiempo que lleva trabajando en la institución, se le ha enviado a capacitar al trabajador, se crearon 4 rangos.

El primero indica que se le han mandado a capacitar de 1 a 3 veces, en la cual contestó un 38% de los encuestados.

El segundo rango representa de 4 a 6 veces, y contestó en él, el 25% de los encuestados.

El tercer rango representa de 7 a 9 veces y contestó en él, el 9% de los encuestados.

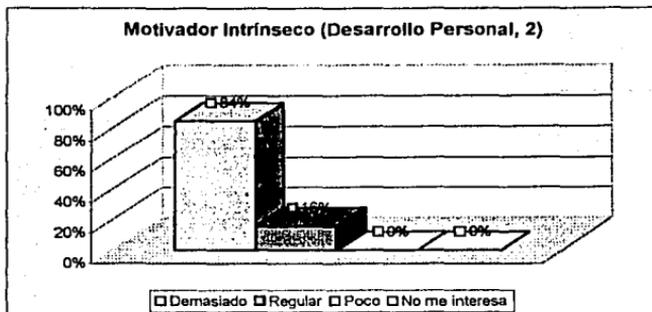
El cuarto rango representa 10 o más veces y en él contestó, el 28% de los encuestados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Variable: Motivador intrínseco(Desarrollo personal)

Pregunta 27

Categoría	Código	Frec. Absoluta	Frec. relativa	Frec. acumulada
Demasiado	4	27	84%	27
Regular	3	5	16%	32
Poco	2	0	0%	
No me interesa	1	0	0%	
		32	100%	



La segunda pregunta busca conocer cuanto le agradaría al trabajador recibir capacitación para su desarrollo personal.

El 84% contestó que le agradaría demasiado. El 16% contestó que regular. En las categorías de poco y no me interesa no hubo respuesta.

Esto ayuda a reafirmar la variable de reconocimiento de una labor bien hecha (pregunta 16; página 96), en la cual el 38% de los encuestados contestó que como recompensa les gustaría la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y la capacitación ayuda a lograr esto. Y se ve que el 84% de los encuestados está totalmente a favor de recibirla.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Esta investigación fue hecha con el fin de conocer que motivadores extrínsecos e intrínsecos pueden utilizar los jefes de departamento de organizaciones públicas, para influir en el desempeño laboral de los empleados, y la mejor forma de saber que es lo que quieren y necesitan ellos, es preguntándoselos.

Hay que tener en cuenta que la administración pública está sujeta a algunas inflexibilidades que dificultan la aplicación de incentivos según el desempeño observado, especialmente en el campo salarial, pero no debe olvidarse que la remuneración no es el único mecanismo para motivar a un funcionario y que se puede apelar a otros medios para lograr el mismo efecto.

La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los jefes de departamento aprendan la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollarse.

Una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, los cuales generan gastos extras a la organización.

Se analizaron por separado los motivadores extrínsecos de los intrínsecos para su mejor comprensión y explicación.

Es necesario recordar que los motivadores extrínsecos (higiénicos) no provocan satisfacción, pero que su ausencia o presencia pueden determinar insatisfacción. Por lo que su uso no determina que los trabajadores estarán motivados, si no simplemente pueden evitarles sentirse insatisfechos.

En este caso, se observa que los motivadores extrínsecos en los cuales se encuentran satisfechos los trabajadores son las condiciones físicas de temperatura, iluminación y limpieza. Pero hay grupo que no se siente tan a gusto con su oficina, por lo que podría usarse el motivador extrínseco de mejorar las condiciones de trabajo.

En cuanto al status, hay que tener en cuenta a las personas que si les gustaría tener personal a su cargo, quizás encuentren satisfacción al influenciar y controlar a otras personas. A ellos les puede gustar liderar y persuadir y por ello son motivados por posiciones de liderazgo y poder. A este tipo de personas, una vez identificadas, déles la oportunidad de tomar decisiones y dirigir proyectos.

En la relación entre la dirección y el empleado la mayoría se siente satisfecho, pero hay una minoría que no, y hay que recordar que a los empleados les es necesario sentirse escuchados y que sus opiniones se tomen en cuenta. Es importante prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control. Los jefes pueden reunirse con sus empleados y comunicarse en cuanto a los detalles del trabajo.

El tipo de supervisión por parte de los jefes, en general lo consideran bueno, se sienten bien al trabajar en presencia de ellos.

Sería bueno, reconocer aquellas actividades que los empleados consideran rutinarias, para ver si se les puede hacer algún cambio o si ellos pueden opinar para generarlo, ya que al final ellos son quienes las realizan.

Los factores sociales, en este caso, son de gran importancia para los trabajadores, las buenas relaciones que puedan darse con los compañeros de trabajo las consideran importantes, mas las que se den dentro de la organización, que fuera. En este caso sólo se refleja que para ellos es importante tener una buena convivencia con sus compañeros, mas no se refleja que la haya.

Por otro lado, están los factores relacionados con el trabajo en sí mismo (o intrínsecos) que son los verdaderos factores motivadores y los que provocan satisfacción. Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores es el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, por que necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido y sobresalir.

También lo que los trabajadores valoran es lograr resultados, siendo valorados y hacerlos sentir importantes, siendo incluidos y aceptados.

Las conclusiones para este tipo de motivadores son las siguientes: los empleados sienten que sus jefes les tienen bastante confianza, pero pocas veces les asignan nuevas tareas, con el fin de evitar la monotonía de las actividades. La opinión sobre la confianza se ve reforzada por las respuestas que se presentaron en el motivador de autonomía, donde la mayoría opina que se le permite programar su trabajo y las herramientas para llevarlo a cabo. Lo que llega a convertirse en molestia es la rutina de las actividades.

En cuanto al reconocimiento de sus labores, la mayoría opina que cuando las llevan a cabo bien, nunca se les reconoce nada. Pero también, cuando estas actividades salen mal, la mayoría opina que nunca se les castiga, o sea que, si algo sale bien, no se les recompensa, y si algo sale mal, tampoco se les amonesta. Lo cual demuestra que no existe una buena retroalimentación.

En cuanto a las recompensas, pocos jefes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente se piensa que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se

ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Lo mas importante para un jefe es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

A la mitad de los trabajadores les gusta su trabajo, pero pocos lo consideran variado. Y casi todos están muy interesados en capacitarse para obtener un desarrollo personal.

RECOMENDACIONES

Es muy importante ofrecerle a los empleados retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna, ya que a nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Es necesario encontrar que es lo que motiva a la gente, que tú quieres motivar, lo cual se podrá conocer a través de una comunicación abierta, ya que los motivadores internos de cada persona son diferentes, la retribución ofrecida por un trabajo bien hecho, debe ser personalizada.

Una forma de reconocimiento que no cuesta dinero, pero es considerado uno de los mejores motivadores, es que felicite a sus empleados personalmente, por un trabajo bien hecho, inmediatamente y de forma tan específica como excepcional haya sido el trabajo.

No deje que sus empleados se estanquen, si no muéstreles como pueden crecer con sus trabajos y déles la oportunidad de aprender nuevas habilidades. Asegúrese de que tengan las herramientas necesarias para hacer mejor el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ANDER-EGG EZEQUIEL;** Técnicas de Investigación Social; Editorial El Ateneo, México 1997; p. 273.
- 2.- BERNAL T. CESAR AUGUSTO;** Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Editorial Prentice may, Colombia 2000, p. 158.
- 3.- BIRCH y VEROFF;** La motivación: un estudio de la acción, Editorial Marfil, España, 1993, p.47.
- 4.- CHIAVENATO IDALBERTO;** Introducción a la Teoría general de la Administración; Editorial Mc Graw Hill; México 1992; p. 308.
- 5.- CHIAVENATO IDALBERTO,** Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- 6.- GITMAN J. LAWRENCE,** El Mundo de los Negocios, Editorial Harla, México 1995, p. 232.
- 7.- HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO,** Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, México 2001, p.61.
- 8.- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ,** Memoria del 45° Aniversario del ITVer, Abril 2002, p.8.
- 9.- KEITH DAVIS,** Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México 1991, p. 123.

- 10.- KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ**, Administración, Editorial Mc Graw Hill, 1994.
- 11.- LEVIN I. RICHARD**, Estadística para Administradores, Editorial Prentice may, México 1999, p. 315.
- 12.- LEAVITT J. HAROLD**, Psicología empresarial, Editorial Prentice Hall, México 1991, p. 149.
- 13.- MUÑOZ RAZO CARLOS**, Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis, Editorial Prentice mayo, México 1998, p. 85.
- 14.- NETER JOHN y WASSERMAN WILLIAM**, Fundamentos de Estadística, Editorial C.E.C.S.A, México, 1993, p. 266.
- 15.- SELECCIONES DEL READERS DIGEST**; Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1993.
- 16.- STONER JAMES A. F.**, Administración, Editorial Pearson Educacion, México 1996, p.9.

Páginas WEB

ARDOUIN JAVIER, 2000, Motivación y satisfacción laboral, marco teórico general, disponible en URL:

<http://www.udec.cl/clbustos/apsique/labo/motysati.html>