

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24



IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ROQUE

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:
LUIS FELIPE NORIEGA ROMÁN

ASESOR:
LCC. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GUANAJUATO

ABRIL 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIAS

Es mi agradecimiento a Dios, por no dejar claudicar en el camino, por darme la oportunidad de despertar y ver la luz cada día, gracias, por la oportunidad de vivir esta quimera junto a mi familia.

Mi padre, José Noriega Ayala

Gracias por tu apoyo incondicional, gracias por hacer de mi una persona de bien, gracias por llamarme la atención cuando tenías que hacerlo, ya que con eso me hiciste madurar y valorar lo bello de la vida, gracias por preocuparte por mi, por siempre estar atento de tu familia, gracias por siempre escucharme y estar ahí para darme un consejo, te quiero.

Mi madre, Rosalinda Román Santana

Gracias por ser la persona que ilumina mi vida, ya que con una caricia tuya mis problemas los dejo de lado, gracias por siempre estar atenta a mis preocupaciones, gracias por siempre estar ahí, por tu apoyo incondicional y no dejarme caer, te quiero.

A mis hermanos

Rosa Elvira, José Luis, Jorge Alberto, los quiero, gracias por la unión que tenemos, por el apoyo y la emoción que este trabajo representa para ustedes, los quiero.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

HISTORIA, ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ROQUE

1.1. La Institución y sus etapas de desarrollo.....	2
1.1.1 Etapas de Desarrollo.. ..	2
1.1.2 Mapa de Ubicación.....	5
1.2 Filosofía Institucional.....	6
1.3 Organigrama Institucional.....	13

CAPÍTULO 2

SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Fundamentos de administración.....	15
2.2 Situación actual y el ideal de la Institución.....	36
2.3 Planteamiento del problema.....	37
2.4 Los problemas para alcanzar los buenos resultados.....	37
2.5 Interrogantes al problema de los buenos resultados.....	39
2.6 Objetivo.....	42
2.7 Justificación.....	45

CAPÍTULO 3

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

3.1 ¿Qué es una Institución?.....	48
3.2 Comunicación organizacional.....	49
3.3 Comunicación y escucha eficaz.....	50
3.4 Tipos de comunicación organizacionales formales en la dirección.....	56
3.5 ¿Por qué no nos entendemos?.....	61
3.6 Conceptos de motivación.....	65
3.7 Primeras ideas sobre la motivación.....	68
3.8 Temas especiales sobre motivación.....	70
3.9 Teorías de motivación.....	74
3.10 Fundamentos.....	81
3.11 Ciclo motivacional.....	85
3.12 Diferencia entre motivación y satisfacción.....	87
3.13 Técnicas de la motivación.....	88
3.14 Influencia del grupo en la motivación.....	88
3.15 Importancia de un directivo en la motivación.....	90
3.16 Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación.....	93
3.17 Lo que entendemos por resultado.....	93

CAPÍTULO 4

PROPUESTAD DE LAS HIPÓTESIS

4.1 Propuestas de las hipótesis.....	96
--------------------------------------	----

CAPÍTULO 5

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 Tipo de estudio.....	100
5.2 Alcance.....	101
5.3 Métodos e Instrumentos.....	102
5.4 Obtención de los datos.....	108

CAPÍTULO 6

RESULTADOS Y PROPUESTA

6.1 Resultados generales de las evaluaciones.....	111
6.2 Resultados por variables.....	115
6.3 Propuesta.....	121

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende ser un análisis de la situación actual de la comunicación interna y el nivel de motivación de los trabajadores del Instituto Tecnológico de Roque.

Dentro del capítulo 1, llamado “Historia, Origen y Evolución del Instituto Tecnológico de Roque, se realiza una remembranza de las etapas de desarrollo, de los años de 1926 a 2006, mencionando las ocho etapas de su formación.

En el capítulo 2, “Situación Actual”, se menciona los referentes a la situación que actualmente se vive al interior del Instituto, así como el planteamiento del problema a tratar, objetivos y justificación de esta práctica.

Siendo el capítulo 3, “Comunicación y Motivación”, en donde encontramos los referentes teóricos, los cuales soportan la realización de esta práctica, así como la importancia de una comunicación y su influencia en la motivación.

El capítulo 4, “Propuestas de la Hipótesis”, se plantean cinco hipótesis para conocer los resultados preliminares obtenidos de las encuestas realizadas, tomando como base los referentes teóricos.

En el capítulo 5, “Encuesta del Clima Organizacional”, se explica el tipo de estudios realizado, los alcances y metodología para la obtención de los datos.

En el capítulo 6, “Resultados y Propuesta”, se presentan los resultados de manera general y por variable, utilizando tablas y gráficas.

CAPÍTULO 1

HISTORIA, ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ROQUE

1.1 La Institución y sus etapas de desarrollo¹

El Instituto Tecnológico de Roque nace en el año de 1926, esto como parte de la reforma educativa promulgada por el entonces Presidente General Plutarco Elías Calles, teniendo como objetivo el apoyar a la Educación Agrícola del país, ocupando los terrenos de la entonces Hacienda de Roque.

El Instituto, desde su nacimiento, ha pasado por ocho grandes transformaciones, siendo el actual nombre el de Instituto Tecnológico de Roque, el cual depende de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, organismo de la Secretaría de Educación Pública.

1.1.1 Etapas de desarrollo

➤ Central Agrícola 1926

Por Acuerdo Presidencial el 15 de mayo de 1926, el C. Presidente General Plutarco Elías Calles, inauguró la Escuela de Roque, Celaya, Gto., como Central Agrícola, dependiendo de la Secretaría de Agricultura y Fomento, donde se capacitaba a los hijos de campesinos en las técnicas agropecuarias, con sede en terrenos que pertenecían a la Ex hacienda de Roque, propiedad de la familia Peón del Valle.

➤ Regional Campesina 1931

En 1931, se transformó en Escuela Regional Campesina, y a partir de esta fecha, los alumnos egresaron como Profesionistas Rurales de Primaria y Peritos Agrícolas, siendo en esta época cuando se hace cargo de dicho plantel la SEP.

¹ SEIT, "Programa de Desarrollo del Instituto Tecnológico Agropecuario de Roque, Gto. 2001-2006", México 2002, P. 224

➤ Escuela Práctica de Agricultura 1941

A partir de 1941 se transforma en Escuela Práctica de Agricultura, dependiendo de la Dirección General de Enseñanza Agrícola. Los alumnos que en esa época llevaban la carrera de profesores.

De 1941 a 1951, los alumnos que ingresaban lo hacían terminando la instrucción primaria, para pasar al ciclo escolar que comprendía dos años de estudio y adquirir el diploma de Perito Agrícola.

➤ Normal Rural 1959

Por Decreto Presidencial la Escuela se transforma en Normal Rural, perteneciente a la Dirección General de Educación Normal. Posteriormente en 1964, aprovechando las mismas instalaciones, se crea la Escuela Normal de Especialidades para el Trabajo Agropecuario.

➤ E.Na.Ma.C.T.A. 1969

En 1969 se transforma en la Escuela Nacional de Maestros de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (E.Na.Ma.C.TA.), dependiendo de la Dirección General de Enseñanza Tecnológica Industrial y Comercial. A partir de 1971 por Acuerdo Presidencial, se crea la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (D.G.E.T.A.), misma que se hace cargo de la Escuela de Roque.

➤ I.S.E.T.A. 1980

A partir de 1980, se tomó la determinación y centrar los esfuerzos en aspectos que permitieran la consolidación. Esta política obligó a transformar la escuela de Roque

en el Instituto Superior de Educación Tecnológica Agropecuaria (I.S.E.T.A.), cumpliéndose la misión de egresar docentes para la D.G.E.T.A. en sus niveles Medio Superior y Superior.

En 1986, se implementó un programa de posgrado referente a la Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural, programa que culmina en 1989.

En 1988, se abren inscripciones para cursar la carrera de Ingeniero Agrónomo en Sistemas de Producción Agroindustrial.

En 1991, se establece el programa de posgrado de Especialización en Docencia Tecnológica Agropecuaria, dirigido al personal del Subsistema, el cual concluye en 1997.

En 1992, se establece el programa de la Maestría en Ciencias en Producción de Semillas, el cual a la fecha aún está vigente.

➤ I.T.A. No. 33

En el mes de febrero de 1994, cambia su denominación a la de Instituto Tecnológico Agropecuario No. 33 (I.T.A.No.33), integrándose a la nomenclatura oficial que contempla la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (D.G.E.T.A.).

➤ I.T. De Roque, 2005

En el año de 2005 se fusionan en un mismo sistema todas las escuelas agropecuarias, del mar e industriales del país para conformar la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), y es hasta el mes de noviembre del mismo año que se adquiere el nombre de Instituto Tecnológico de Roque.

1.1.2 Mapa de Ubicación

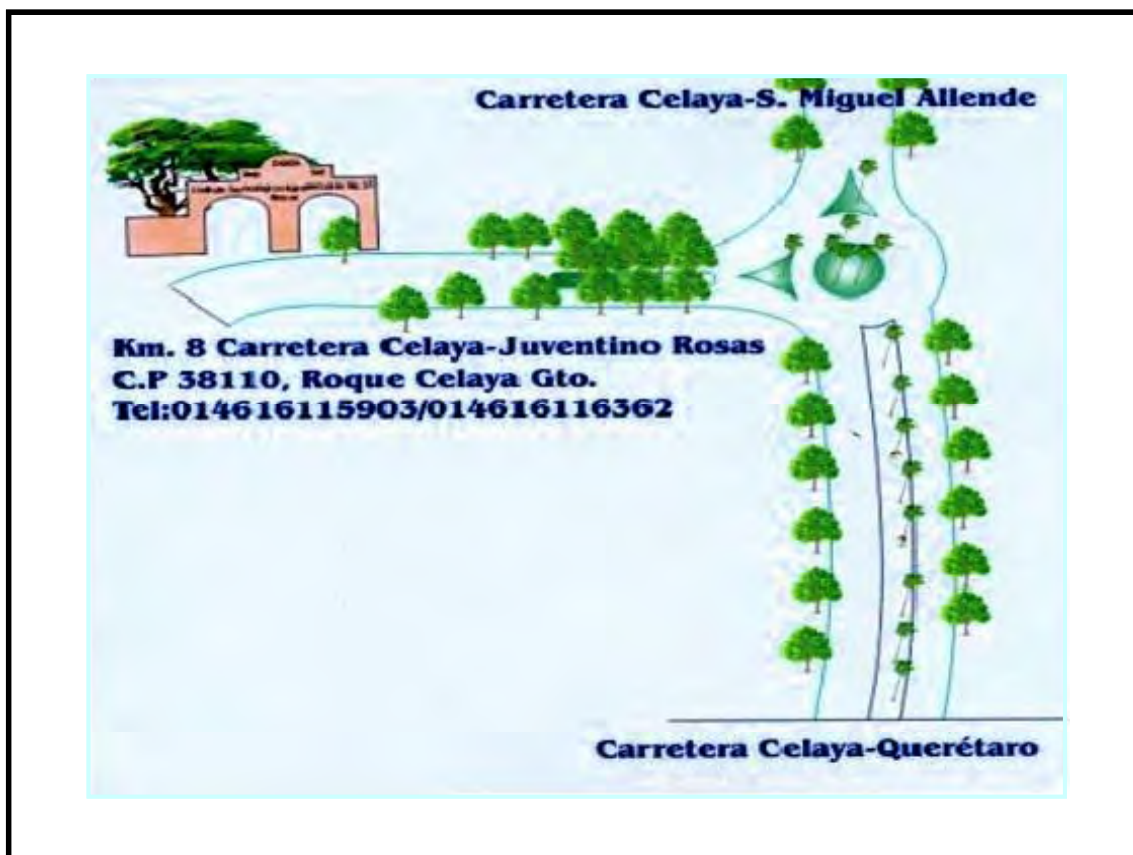


Figura 1.1 Mapa de Ubicación del Instituto Tecnológico de Roque

1.2 Filosofía Institucional²

Misión

“Formar profesionistas de excelencia en las áreas Agropecuaria, Informática, Administración y a nivel Posgrado, con alto sentido Emprendedor e Innovador, y que contribuyan al desarrollo Socioeconómico y Cultural de la Sociedad.

Visión

Ser la Institución modelo de Educación Superior y de Posgrado en el ámbito agropecuario del país.

Valores

Bien Común, Integridad, Honradez, Imparcialidad, Justicia, Transparencia, Rendición de cuentas, Entorno Cultural y Ecológico, Generosidad, Igualdad, Respeto y Liderazgo.

- Bien Común

Asumo un compromiso irrenunciable con el bien común entendiendo que el servicio público, patrimonio de todos los mexicanos y mexicanas, sólo se justifica y legítima cuando se procura ese bien común por encima de los intereses particulares”.

² SEIT, “Programa de Desarrollo del Instituto Tecnológico Agropecuario de Roque, Gto. 2001-2006”, México 1ª Edición 2002, P. 230

- Integridad

“Mantendré una conducta pública y privada tal , que mis acciones y palabras sean siempre honestas y dignas de credibilidad y contribuyan a fomentar una cultura de confianza y verdad.

- Honradez

Nunca usaré en mi beneficio el cargo público que ostento, no aceptaré prestación o comprensión de ninguna persona u organización que me induzca a faltar a la ética en el desempeño de mis responsabilidades y obligaciones.

- Imparcialidad

Actuaré siempre a la estricta observancia de la ley, en congruencia con una cultura de procuración de justicia y respeto al Estado de Derecho.

- Justicia

Actuaré siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

- Transparencia

Garantizaré el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares, establecidos por la ley. Usaré y aplicaré con transparencia los recursos públicos, cuidaré su manejo responsable y eliminaré toda discrecionalidad indebida”.

- Rendición de cuentas

“Actuaré con eficacia y calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, y teniendo como principios fundamentales la optimización de los recursos y la rendición de cuentas.

- Entorno Cultural y Ecológico

Sostendré una firme voluntad de comprensión, respeto, defensa y preservación del entorno cultural y ecológico de nuestro país.

- Generosidad

Actuaré con generosidad, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los niños, las personas de la tercera edad, las etnias y las personas con discapacidad, y procuraré una atención especial a quienes padecen pobreza y marginación.

- Igualdad

Será regla invariable de mis actos y decisiones el procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distingo de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

- Respeto

Respetaré sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas”.

- Liderazgo

“Promoveré y apoyaré estos compromisos con mi ejemplo personal, observando los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

- Compromiso

Entender y aplicar las estrategias propuestas en cada una de nuestras funciones, así como el origen de los problemas y objetivos propuestos por la institución, transformándolos en acciones a través de un proceso de mejora continua y aseguramiento de la calidad, aceptando el reto para enfrentar los cambios y lograr una cultura de Calidad Institucional.

- Política de calidad

Las acciones del Instituto Tecnológico de Roque están orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante el cumplimiento de las normas aplicables a nuestra organización, con el compromiso de mantener la calidad a través de la mejora continua”.

Lo que la Institución ofrece³

- “Derechos y Obligaciones de los Trabajadores

Capítulo IV (Reglamento De Las Condiciones Generales De Trabajo Del Personal De La S.E.P.)”

2 IDEM, Pag. 231

3. Manual de Inducción del Instituto Tecnológico de Roque, México 2005, P. 60

“Artículo 24. Son derechos de los trabajadores:

- I. Percibir la remuneración que les corresponda;
- II. Disfrutar de los descansos y vacaciones procedentes;
- III. Obtener, en su caso, los permisos y licencias que establece este ordenamiento;
- IV. No ser separado del servicio sino por justa causa;
- V. Percibir las recompensas que señala el reglamento;
- VI. Obtener atención médica en la forma que fija este Reglamento;
- VII. Ser ascendido en los términos que el escalafón determine;
- VIII. Percibir las indemnizaciones legales que le correspondan por riesgos profesionales;
- IX. Renunciar al empleo; y.
- X. Las demás que en su favor establezcan las leyes y reglamentos.

Artículo 25. Son obligaciones de los trabajadores:

- I. Rendir la protesta de ley;
- II. Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con las disposiciones que se dicten para comprobarla.
- III. En caso de enfermedad, dar el aviso correspondiente a la dependencia de su adscripción y al Servicio Médico, dentro de la hora siguiente a la reglamentaria de entrada a sus labores; precisando el lugar en que deba practicarse el examen médico;
- IV. Desempeñar el empleo o cargo en el lugar que sean adscritos;
- V. Desempeñar las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad que éste requiere;
- VI. Obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores, en asuntos propios del servicio. Una vez cumplidas, expresarán las objeciones que ameriten.
- VII. Comportarse con la discreción debida en el desempeño de su cargo”.

- VIII. “Tratar con cortesía y diligencia al público.
- IX. Observar una conducta decorosa en todos los actos de su vida pública y no dar motivo con actos escandalosos a que de alguna manera se menoscabe su buena reputación en perjuicio del servicio que se les tenga encomendado.
- X. Abstenerse de denigrar los actos del Gobierno o fomentar por cualquier medio la desobediencia a su autoridad
- XI. Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- XII. Cumplir con las condiciones previstas en este Reglamento para goce de licencias y permisos.
- XIII. En caso de renunciar, o ser puesto a disponibilidad, no deberá abandonar el servicio sino hasta que haya sido aceptada la renuncia y haya entregado los expedientes, documentos, fondos, valores o bienes cuya atención, administración o guarda estén a su cuidado, de acuerdo a las disposiciones aplicables.

Artículo 26. Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Aprovechar los servicios del personal en asuntos particulares o ajenos a los oficiales del Instituto.
- II. Proporcionar a los particulares, sin la debida autorización, documentos, datos o informar de los asuntos del Instituto.
- III. Llevar a cabo colectas para obsequiar a los jefes o compañeros, así como organizar rifas dentro de las horas laborables;
- IV. Hacer préstamos con interés a sus compañeros de labores salvo en los casos en que constituyan Cajas de Ahorro autorizadas legalmente.
- V. Prestar dinero a réditos a personas cuyos sueldos tengan que pagar, cuando se trate de cajeros, pagadores o habilitados; así como retener sueldos por sí o por encargo o comisión de otra persona, sin que medie orden de autoridad competente”;

- VI. “Habitar en alguna dependencia de la Secretaría, salvo los casos de necesidades del servicio, a juicio de la misma o con autorización de los funcionarios superiores de ésta y mediante la remuneración o renta a que haya lugar; y
- VII. En general, ejecutar actos contrarios al desempeño de las funciones encomendadas por el Instituto y a lo marcado por el presente Reglamento.

Prestaciones

- Anteojos o lentes de contacto
- Aparatos ortopédicos, auditivos, sillas de ruedas y prótesis
- Ayuda de despensa
- Ayuda para la adquisición de libros por el día del maestro
- Ayuda para tesis
- Canastilla maternal
- Defensa en caso de accidente en vehículo, embarcación y/o viajes oficiales
- Estímulo por antigüedad
- Estímulo por puntualidad y asistencia
- Exención del pago por inscripción para trabajadores,
- Hijos y cónyuge en planteles de los subsistemas
- Centrales homologados
- Gratificación por jubilación
- Licencias médicas (reposición de días de vacaciones no disfrutados)
- Licencia por crianza de hijos menores de dos años
- Licencia por parto (reposición de días de vacaciones no disfrutados)
- Material didáctico
- Pago de días económicos no disfrutados
- Pago por defunción
- Pago por incapacidad permanente
- Pago por renuncia (gratificación por terminación de los efectos del nombramiento)”

CAPÍTULO 2

SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Fundamentos de Administración⁵

Ambiciosa es la tarea al intentar abordar el tema de organizaciones y administración en forma integral, sin dejar de lado la utopía que si bien es imposible por definición, representa una herramienta necesaria para que una administración y una organización pueda verse y criticarse a sí misma como un orden imperfecto y la misma nos lleve a creer que se pueda tener la esperanza de una mejor organización y una mejor administración.

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previa y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

➤ Evolución de la administración

El estudio histórico de esa evolución administrativa muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

En la edad media europea se desarrolló un sistema político único: El Feudalismo, en el cual el señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda.

5. KLIKSBURG, Bernardo. El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización, Editorial Paidós, México 1990, Pag. 180

Esta es, en cierta manera, la aparición del descentralismo ya que existían las monarquías que gobernaban los territorios, pero eran los señores feudales los que constituían pequeños "estados" y mantenían las monarquías.

Después de la organización feudalista viene el período de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen también formas de administración no muy ortodoxas. Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.

La principal contribución de estos dos pioneros fue demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo

➤ Las Diferentes Tendencias Administrativas

Taylor

1. Hipótesis o supuestos

- El patrón maximiza utilidades y el trabajador alcanza el máximo de prosperidad.
- Bajo rendimiento del trabajador debido a sistemas deficientes de administración que permiten la simulación del trabajo y la aplicación de elementos empíricos.

2. Elementos

- Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo) “Desarrollo de una ciencia” y “distribución equitativa del trabajo”.
- Selección técnica e instrucción del trabajador. “Selección y desarrollo científico del obrero”.
- Control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero). “Cooperación cordial entre administración y obreros”

3. Características técnicas

- Estudio del trabajo: Los administradores deben especializarse en la planeación del trabajo, los obreros en su ejecución. Debe organizarse una oficina de planeación para:
 - (a) Estudiar las tareas
 - (b) Estudiar y estandarizar los métodos, tiempos, movimientos y herramientas de producción
 - (c) Calcular costos de producción

(d) Realizar sistemas de clasificación de información.

- Esta división del trabajo se complementa con la organización funcional: estructura compuesta por un cuerpo de capataces que imparten órdenes en el área de su capacidad. Se deben nombrar ocho jefes para las siguientes funciones:
 - a) Programación y órdenes de trabajo
 - b) Estándares de producción
 - c) Tiempos y costos
 - d) Estandarización de instrumentos y asignación de material
 - e) Mantenimiento de maquinaria
 - f) Control de calidad
 - g) Desarrollo del trabajo
 - h) Relaciones del personal
- Selección e instrucción del trabajador: Selección técnica; los empleados tienen que adaptarse al cargo y no el cargo al empleado. Una vez seleccionado el personal, se debe instruir para que desarrolle destreza en su labor.
- Control del trabajo: Además de ser latente el riesgo, para el personal, de perder el empleo si no se cumple con lo estipulado, se le motiva económicamente por medio de la remuneración de acuerdo a la tarifa diferencial por pieza producida (salario a destajo).

Fayol

1. Hipótesis o supuestos

- La máxima eficiencia se logra a través de la organización formal de la empresa (jerarquía de autoridad bien definida). Relación “lineal” o directa entre jefes y subordinados, estos deben obedecer a un solo jefe.
- El buen funcionamiento en la organización de la empresa depende de “principios, leyes, reglas”. Teniendo en cuenta los elementos cambiantes.
- El interés del empresario prima sobre el interés del trabajador.

2. Elementos

- Agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización. “Operaciones que realizan las empresas”.
- Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador. “Elementos de la administración”.
- Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa. “Principios generales de la administración”.

3. Características técnicas

- Agrupación de actividades: Seis actividades;
 - (a) Administrativa (gerente) = prevé, organiza, manda, coordina, controla.
 - (b) Técnica (producción) = transformación de insumos.
 - (c) Comercial = compras, ventas, búsqueda de mercados, permutas.
 - (d) Financiera = búsqueda y administración del capital.

- (e) Contable = registro o información financiera, balances, estadísticas, inventarios, precio de costo.
 - (f) Seguridad = protección de personas y bienes.
- Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa: 14 principios, entre ellos se destacan:
 - Autoridad jerárquica y responsabilidad: la autoridad consiste en el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer.
 - Unidad de mando: los subordinados deben recibir ordenes de un solo jefe.
 - Subordinación del interés particular al general: el interés del empresario prima sobre el del empleado.
 - División del trabajo: producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
 - Los demás principios son: unidad de dirección, centralización, jerarquía, remuneración, orden, equidad, estabilidad de personal, iniciativa, unión del personal y disciplina.
 - Capacidades: (conocimientos) se refiere a la preparación de cada persona para desempeñarse en su cargo.

Webber

1. Definición de burocracia

Es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado.

2. Supuestos

Político: La burocracia es el cuadro administrativo que corresponde a la estructura de dominación legal.

Económico: Implica el desarrollo de la economía monetaria, ya que las transacciones en dinero racionalizan la actividad económica, permiten presupuestar ingresos y gastos de manera sistemática.

Administrativo: Facilita la realización de las numerosas y complejas actividades que aumentan cualitativa y cuantitativamente en las organizaciones. La eficiencia de la burocracia es superior a cualquier otra forma de administración.

Tipo ideal de administración: Racionalización burocrática (acción social).

3. Características técnicas

- Los cargos constituyen el núcleo principal del cuadro administrativo burocrático.
- Existe un sistema de carrera administrativa.
- Se basa en documentos y procedimientos por escrito.
- Posición externa e interna del burócrata con respecto al cargo (es una profesión, es de comportamiento impersonal).

Lewin

- Participación de los grupos de trabajo y aumento de la productividad.
- Mayor productividad de los grupos de trabajo con liderazgo participativo en comparación con los grupos con objetivos y estándares impuestos.

- La conducta del trabajador en la organización depende directamente de las variables:
 - (a) Características de la personalidad del trabajador
 - (b) Ambiente o clima psicosocial de la empresa.

Maslow

La motivación humana se encuentra determinada por el deseo de satisfacer un conjunto de necesidades jerarquizadas en orden de predominio relativo.

Necesidades: de orden inferior (fisiológicas y de seguridad); de orden superior (de asociación, de estima y de autorrealización).

Este conjunto de necesidades nunca se satisface totalmente, la mayoría de los integrantes de la sociedad se encuentran parcialmente satisfechos en el conjunto de necesidades.

La tendencia es a satisfacer en mayor proporción las necesidades de orden inferior que son las que dominan cuando se encuentran satisfechas.

Mc Gregor

- Supuestos de la teoría X

La administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas.

Respecto a las personas, es un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustar a las necesidades de la organización.

Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas, incluso renuentes, a las necesidades organizativas. Hay que recompensarlas, persuadirlas, castigarlas controlarlas, dirigirlas.

El trabajador promedio tiende a trabajar lo menos posible, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan, es egoísta, reacio a los cambios.

Por lo anterior, la administración puede asumir dos políticas: mano dura (coerción y amenaza) o dejar hacer. Lo mejor es utilizar la estrategia de la zanahoria y el garrote.

- Supuestos de la teoría Y

Las personas no son pasivas o renuentes por naturaleza a las necesidades organizativas. Han llegado a serlo como resultado de la experiencia en las organizaciones.

La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan, todas, presentes en las personas. La administración no las coloca allí. Es de la responsabilidad de la administración el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por si mismos estas características humanas.

La tarea esencial de la administración es la de disponer las condiciones organizativas y los métodos de financiamiento, de suerte que las personas puedan lograr mejor sus propias metas encaminando sus propios esfuerzos hacia fines organizativos.

Fundamentalmente, es un proceso de creación de oportunidades, de liberación del potencial, de eliminación de obstáculos, de impulsar el desarrollo proporcionando orientación.

Establece como mecanismos operativos la descentralización y la delegación, el engrandecimiento del cargo, la autoevaluación del desempeño y la participación y administración consultiva.

El trabajador desarrollará sus capacidades de acuerdo como lo vea su superior. (Efecto pigmalion).

Herzberg

Estableció dos clases de factores de la motivación en el trabajo:

1. De higiene o preventivos: Aquellos que son causa de desagrado en los trabajadores cuando la administración los omite y que cuando se aplican no inciden significativamente en la motivación de los empleados. Son los siguientes: políticas y administración de la organización, supervisión, salarios, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo.

2. Motivadores: Aquellos que están en relación directa entre su puesta en práctica por parte de la administración y el nivel de satisfacción personal, estos son: logros o autorrealización, reconocimiento, el trabajo en si mismo, responsabilidad, promoción.*

* Los últimos tres fueron estimados como los de mayor importancia en los cambios duraderos de actitud favorable a la organización, es decir, hacia una mayor producción estable.

La manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío a los empleados para que asuman una mayor responsabilidad.

Ouchi

Los empleos a largo plazo dan estabilidad y motivación al empleado, consiguiendo su autorrealización e incorporando un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

Las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la organización, sino también la autoestimación de los empleados.

La gente que tiene un ambiente laboral integrado que los respalda, también tiende a tener más éxito en las relaciones sociales externas que mantiene.

Una compañía Z puede equilibrar las relaciones sociales con la productividad porque las dos se vinculan estrechamente, una organización económica no es una creación puramente económica; es un invento social.

No hay cabida para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles (el interés general prima sobre el particular).

Ocurre una rotación entre las funciones, pero no a través de un plan preconcebido (se dan oportunidades de realización).

Se trabaja en conjunto, todos se afanan por conseguir metas y objetivos comunes.

Existe una administración por participación directa, lo cual transmite la necesidad de que los dirigentes entren de lleno a los problemas y no se concreten tan sólo a dar órdenes a "control remoto". (se administra por participación directa no por objetivos).

La intimidad y la confianza son las piedras angulares de esta cultura dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa.

Planeación Estratégica

Estrategia: Manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas para alcanzarlas y la revisión de la estrategia seguida.

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas. Se trabaja sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de una organización. Ello depende a veces de acciones inmediatas que no por ser de corto plazo dejan de ser estratégicas.

Planeación estratégica: Proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Beneficios de la planeación: Pensar en el largo plazo, precisar objetivos y políticas, mejorar interacción entre directivos, coordinación de esfuerzos, anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para eventualidades.

➤ Análisis comparativo entre Fayol y Taylor

- Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes.
- Taylor realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia y Fayol los hace en sentido contrario.
- Taylor realiza sus estudios en base a tiempos y movimientos y selección del personal, Fayol presta más atención a las tareas administrativas.
- Taylor es práctico, Fayol es teórico.
- Los estudios de Taylor tuvieron aplicación inmediata, los de Fayol tardaron mucho en reconocerlos.

➤ Teorías administrativas y sus enfoques⁶

Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	En las tareas
Teoría Clásica	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Burocrática, racionalidad organizacional	En la estructura

5. IDEM, Pag. 200

6. BARCOS, J. Santiago. Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones, Editorial Trillas, México 2002, Pag.125

Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
Teoría de las Relaciones Humanas	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.	En las personas
Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	En las personas
Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	En las personas
Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto.	En el ambiente
Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología	En la tecnología

➤ El Proceso administrativo⁷

Si se observa cómo se desarrolla la vida de todo organismo social y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente se puede distinguir dos fases o etapas principales.

6. IDEM Pag.125

7. KAST y Rosenzweig. Administración De las Organizaciones. Editorial. Mac Graw Hill, México 2000, Pag. 247

La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclarar mejor estas dos fases.

La primera etapa. Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando y definiendo los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa. Cuando ya está totalmente estructurado el organismo, desarrolla las funciones en toda plenitud, operaciones o actividades que le son inherentes, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

Autor	Etapas
❖ Henry Fayol	Previsión, organización, comando, coordinación y control
❖ Koontz & O'Donnell	Planeación, organización, integración, dirección y control
❖ G. R. Terry	Planeación, organización, ejecución y control.
❖ Agustín Reyes Ponce	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
❖ Burt K. Scanlan	Planeación, organización, dirección y control

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, puede concluirse que, seis son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases.

Fase estática, compuesta por la previsión, planificación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente.

La otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones, y aquí se encuentran las fases de integración, dirección y control.

Otra razón por la cual se les ha dado en llamar fase estática y dinámica, es debido a la relación que se tiene con las personas.

➤ Funciones de la administración

*Planeación *Organización *Integración de personal *Dirección *Control

Esta investigación es apenas una aproximación a las teorías y los pensamientos administrativos ya que hay muchas más prácticas administrativas entre ellas la reingeniería de procesos, la gerencia basada en valor, las cuadrillas organizacionales y, aunque varias de ellas han sido pasajeras, han aportado elementos para enriquecer la teoría administrativa.

Los tiempos han cambiado, los mercados y las empresas también y como en la teoría de la evolución de las especies de Darwin, sólo sobrevivirán los más fuertes y las empresas más fuertes serán las que desarrollen estrategias flexibles (que le permitan adecuarse a los fuertes cambios tecnológicos, económicos y de mercado) de corto y largo plazo para crear y mantener ventajas competitivas que les permitan triunfar en el mercado.

➤ Método de estudio en la administración

El establecimiento y la utilización de métodos va siendo cada vez más necesario para la administración, con objeto de evitar la dispersión y derroches de recursos. Un buen método conduce a la utilización más eficaz de los individuos, los recursos y equipo.

La historia de la ciencia registra cuatro grandes etapas de la evolución del método científico, ellas son: el método empírico, demostrativo, incuestionable y el hipotético deductivo.

➤ Concepto de las organizaciones

El análisis de los conceptos y del objeto de la administración lleva a realizar seguidamente una aproximación al conocimiento de los entes (organizaciones) dentro de los cuales se desenvuelven las actividades de los seres humanos.

Por ello se puede tomar la distinción que ha hecho Santiago Barcos, según el cual tales concepciones u ópticas desde donde diversos autores las analizan pueden clasificarse como:

1. Organizaciones concebidas como instrumentos;
2. Organizaciones concebidas como escenarios de interacción social;
3. Organizaciones concebidas como sistemas vivientes.

Se explica y describe a las organizaciones como objetos o instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos fines y objetivos.

La mayor parte de los trabajos de Taylor, Weber, Simon, etc, responden a esta concepción.

Como lugar donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros (escenarios de interacción), las organizaciones no pueden ser explicadas a través de sus objetivos porque estos emergen de las interacciones, al igual que las normas internas que las regulan.

Es decir que en este enfoque se distingue, a su vez (siguiendo a Dunlop y Gore) tres aproximaciones.

- La primera está centrada en la búsqueda de una legalidad para la conducta de los individuos y los grupos, donde entender la organización implica entender las características personales de los individuos que la forman y la manera en que se relacionan entre sí (escuelas de las relaciones humanas, Mayo, Maslow, Lippitt, etc.).
- La segunda es la llamada escuela institucional donde la legalidad no es producto de factores psicológicos, sino un producto histórico que depende de la interacción con el medio. Liderazgo; Motivación; Comunicación; etc, carecen de sentido aislados del contexto, de los autores y de los factores personales, políticos y estructurales que conforman la institución (Michels, Clark, etc.)
- La tercera aproximación se refiere a la organización como cultura, real campo de interacción social, donde la conducta humana está parcialmente prescrita por formas de vida creadas y sostenidas de manera colectiva. Las organizaciones son productos históricos; entenderlas es entender un sistema cultural y, como este, condiciona las acciones de sus miembros (Morgan, Scott, etc.).

Atendiendo al funcionamiento de las organizaciones, a las relaciones con el medio y a los conceptos provenientes de la teoría general de los sistemas, algunos autores las explican e incluso las definen como sistemas vivientes.

➤ Características de la organización

Con respecto a las características de las organizaciones se encuentran tres concepciones diferentes lo cual no quita que encontremos en ella ciertas similitudes, la Weber, Etzioni (siendo ésta la de mayor aceptación actualmente) y la de Solana.

Según Etzioni las organizaciones se caracterizan principalmente por:

1 División del trabajo, del poder y de la responsabilidad.

Estas divisiones han sido deliberadamente planeada para alcanzar ciertos fines.

- La división del trabajo se verifica en la existencia de distintas áreas a las que se les asigna diversas funciones, para lo cuál desarrollan diferentes actividades.
- La división del poder se verifica en el hecho de que todos los miembro de una organización no poseen el mismo poder y en la existencia de niveles jerárquicos de autoridad formal.
- La división en la responsabilidad en las comunicaciones es una consecuencia de las divisiones del trabajo y del poder de tal manera, cada nivel de la estructura tendrá determinados tipos de mensajes y de información en los que actúa como emisor, canal o receptor.

1 La presencia de uno o mas centros de poder.

- Un subgrupo de personas dentro de la unidad social aludida que controla los esfuerzos concertados en la organización, dirige tal esfuerzo hacia los fines, conforma a la estructura y los procesos de trabajo, y los revisa o remodela para aumentar la eficiencia.

2 Sustitución de personal.

- Las personas que no satisfacen lo que espera de ella pueden ser sustituidas, y sus tareas, asignadas a otras personas.
- Las organizaciones pueden cambiar al personal que ocupa los diversos puestos de trabajo, también trasladándolo o promocionándolo a otros, por ejemplo, a un

trabajador se lo puede ascender de jefe de una determinada sección a la gerencia a la cuál pertenece dicho departamento.

“El proceso administrativo comprende las relaciones de poder de la dirección, por ésta razón y por el carácter técnico en nuestro idioma es seleccionado y formado las funciones básicas de la gerencia en las siglas P.O.D.E.R.”.

P lanear: estratégica y operativamente.

O rganizar: diseñar y rediseñar la estructura.

D ecidir la ejecución de actividades y dirigir el talento humano.

E valuar y controlar resultados eficaces.

R eprogramar y reportar mediante un sistema de información.

En el Sistema de Evaluación de Eficacia Organizacional se aplica este enfoque del análisis de capacidad administrativa en cada una de las siguientes variables estrategias seleccionadas:

- Capacidad del trabajo humano y potencial.
- Eficiencia actual y potencial del capital
- Eficiencia de los recursos físicos actual y potencial
- Productividad, calidad y capacidad de innovación tecnológica actual y potencial.
- Eficacia en la interacción con variables externas estratégicas: mercadeo, clientes, competidores, ventas.

El conjunto de relaciones de autoridad determinan una estructura jerárquica formal compuesta de los siguientes elementos:

- Relaciones de autoridad o poder.
- Relaciones de trabajo: funciones a nivel de cargo, actividades de las unidades organizacionales, tareas individuales.
- Flujo de información y comunicación.
- Autoridad: es poder legitimizado, es la capacidad coactiva de dar ordenes y los mecanismos de poder para hacer cumplir ordenes.

2.2 Situación actual*

El Instituto Tecnológico de Roque cuenta con una población estudiantil de 1,277 alumnos dentro de las carreras de Licenciado en Administración con 485 alumnos, Licenciado en Informática con 461 alumnos, Ingeniero Agrónomo con 314 alumnos y 17 alumnos de Maestría en Ciencias en Semillas; se cuenta con 279 trabajadores que conforman la estructura administrativa del plantel, de los cuales 89 trabajadores cuentan con plazas docentes.

Es bien cierto que para el Instituto la razón de ser es la de obtener el reconocimiento de la sociedad, mediante los productos y servicios educativos que oferta, mismos que la distinguen de su competencia, ya que se pretende satisfacer las necesidades que se demandan.

Se llega a determinar que uno de los factores importantes para que esta Institución pueda producir los beneficios que pretende, debe poner atención en la motivación de sus trabajadores, como primera condición es que está orientada a satisfacer necesidades como la acreditación de programas académicos, certificados de calidad, reconocimiento y preferencia de la población estudiantil, si esto no ocurre, de nada servirá que tenga la tecnología más avanzada, ni una sólida estructura de organización, ni un excelente sistema educativo.

*Información otorgada en entrevista por el Jefe del Departamento de Servicios Escolares, del Instituto Tecnológico de Roque.

2.3 Planteamiento del problema institucional

El problema que se presenta, es la poca satisfacción y compromiso de algunos empleados al realizar sus actividades cotidianas, ya que al ser comparados con las metas, muchas veces son menores a lo esperado o a lo que se pretende alcanzar, la razón principal de esta práctica es detectar las variables que influyen directamente en los resultados, comunicación, motivación del personal y satisfacción de los clientes (alumnos), para consolidar lo bueno y llegar a compromisos para eliminar a lo insatisfactorio, por lo cual, algunas de las preocupaciones al interior del Instituto son las de:

- ✓ Detectar las oportunidades que contribuyan a la mayor satisfacción de los empleados y de los clientes.
- ✓ Lograr que el Instituto sea más competitivo, analizando objetivamente la situación se verá que eso ocurre más bien por fortuna o por azar, pues entre tantas acciones que se llevan a cabo, algunas de ellas dan en el blanco y hacen mejorar al Instituto.

2.4 Los problemas para alcanzar los “buenos resultados”

Los buenos resultados no sólo mantienen las acciones de las personas, sino también desaparecen, el saber esto puede resultar muy útil, pues en ocasiones existen actitudes que se quisieran erradicar porque de alguna manera obstaculizan el camino hacia las siguientes actitudes que impactan en los resultados de la Institución.

La variable dependiente son, los resultados de la Institución, las variables independientes son las actitudes o las acciones que modelan las actitudes, entre ellas la motivación, otras.

- ✓ Comunicación, interacción y trabajo en equipo entre las diferentes áreas.
- ✓ Impartir y dar seguimiento a la capacitación, inducción, técnica y de superación .
- ✓ La calidad de algunos de sus servicios.
- ✓ Mejorar actitud de servicio en toda la Institución.
- ✓ Proteger la imagen de la Institución ante sus clientes finales.
- ✓ Mejorar el servicio de relaciones Institucionales.
- ✓ Que el Instituto asegure los recursos indispensables para realizar el trabajo.
- ✓ Que los servicios a los clientes se respeten.
- ✓ Revisar que los salarios sean competitivos en el mercado.
- ✓ Mejorar imagen de eventos externos (muestras profesiográficas, visitas de estudio).

Se asegura que no habrá “buenos resultados” para estas actitudes y acciones, tarde o temprano, desaparecerán. Pero hay dos problemas:

- ✓ En primer lugar, se tienen que averiguar cuáles son los buenos resultados que obtienen las personas con esas actitudes o acciones. Aquí el problema está en que a veces no son claros para los demás los buenos resultados que obtiene una persona.
- ✓ En segundo lugar, hay que estudiar cada caso, pues no existen respuestas estándares.

La rapidez para erradicar una actitud o acción indeseable depende de varios factores y a veces exige una gran paciencia, la mayoría de las veces el poder terminar con una acción indeseable depende de los buenos resultados que ha obtenido la persona en cuestión y del molde o patrón con que los ha obtenido, pero, si antes había obtenido invariablemente o de manera muy regular buenos resultados, cuando ya no los obtenga será más probable que se desmotive y pronto deje de llevar a cabo esa acción.

Un factor importante para terminar con una acción indeseable es la perseverancia, si no se es constante y disciplinado no se logran los buenos resultados, las acciones indeseables, pueden provocar un problema mayor, por esto se necesita tener conocimiento de lo que puede ocurrir y no alarmarse, ser constantes en la aplicación de la decisión tomada.

Por la importancia que tienen los resultados de las actitudes y el comportamiento de las personas, podría parecer que se está intentando convencer que la motivación de las personas únicamente esta determinada por los resultados que obtienen con sus acciones, pero de ninguna manera es esto, lo que se trata es que los resultados son algo importante que se debe tomar en cuenta y que aunque nosotros nos olvidemos de ellos, los resultados no piensan, con su manifestación (datos) revelan lo bueno o lo malo de las acciones realizadas por el personal.

2.5 Interrogantes al problema de los buenos resultados

Cuando se inicia un proceso de metas que cumplir, una cosa son los propósitos y otro son los escenarios, cuando se empieza con un esfuerzo como este, naturalmente uno quisiera que todo saliera perfectamente, sin embargo, desde el principio empiezan a surgir dificultades, pues no todas las personas tienen la misma motivación.

La mayoría de las veces se quisiera que los integrantes de la Institución estuvieran entusiasmados en participar en las reuniones de planeación y de seguimiento de los proyectos, que fueran cumplidos, constantes, que las personas encargadas de llevar a cabo los actos se comprometieran a poner en practica acuerdos tomados y que nunca fallaran, que los resultados conseguidos se siguieran haciendo ya como una cosa de costumbre, que las personas fueran creativas e innovadoras, que estuvieran

siempre dispuestas a dar un esfuerzo extra, que fueran responsables, en suma, que estuvieran comprometidas en iniciar y mantener sus metas.

Sin embargo, desafortunadamente, esto no ocurre siempre así y, entonces, surgen las preguntas obligadas:

- *¿Por que unas personas si llevan a cabo ciertas acciones y otras no? y ¿Porque a veces una misma persona si responde y a veces no?*

Al responder las preguntas anteriores, encontraremos una constante, algo que siempre aparece: *Resultados*. Pues bien, todos los seres humanos en eso nos parecemos, tendemos a repetir las acciones que nos producen buenos resultados y a dejar de hacer las acciones que no nos producen buenos resultados.

Cuando una persona obtiene buenos resultados al llevar a cabo ciertas acciones, es muy probable que repita esas mismas acciones en ocasiones posteriores, esta regla, como se ve, ayuda a dar una buena pista de porque las personas hacemos ciertas cosas, ahora bien, la misma regla nos ayuda a entender también por que las personas no hacemos algunas cosas o no nos comportamos de determinada manera.

Esto es cuando una persona no obtiene buenos resultados al llevar a cabo ciertas acciones, es probable que no repita esas mismas acciones en ocasiones posteriores.

- *¿Si los seres humanos nos parecemos tanto en la aplicación de esta regla, entonces por que a veces hacemos cosas tan diferentes?*

La respuesta es, porque lo que son buenos resultados para unas personas, no lo son para otras, entonces, pues, la clave esta en lo que cada quién considera buenos resultados, esto puede parecer algo muy simple, pero tiene muchas implicaciones importantes y puede ayudar a entender por que algunas prácticas que teóricamente deberían funcionar, no funcionan.

Los objetivos de la empresa deben ser los mismos del personal pero no siempre lo son.

- *¿Por que se tiene tanta rotación de personal, si a los empleados se les paga mejor que en otras partes?*

Cuando nos preguntamos esto, estamos suponiendo que los buenos resultados que buscan los empleados son exclusivamente buenos salarios, y tal vez para muchos efectivamente ese sea el resultado más importante que buscan y por eso siguen en la Institución, pero tal vez para algunos hay otros resultados importantes que buscan y que no consiguen, por ejemplo, buen trato, oportunidad de desarrollo, ambiente agradable de trabajo, facilidad de traslado o de acceso, flexibilidad de horarios, retos interesantes, etc. y, como no encuentran eso en la Institución, terminan por irse.

Cuando hablamos de buenos resultados nos estamos refiriendo a los buenos resultados que buscan las personas concretas, de carne y hueso, y que pueden ser diferentes a los que consideramos importantes y valiosos, por tanto, no podemos hacer suposiciones fáciles, hay que averiguar que es lo que realmente motiva al ser humano, se debe estar muy atento al planear la forma en que se trata de involucrar y comprometer a las personas, no se deben de tomar decisiones de cajón.

- *¿Funcionan siempre Igual los planes para obtener buenos resultados?*

Siempre que una persona obtenga buenos resultados por llevar a cabo ciertas acciones, será probable que repita esas acciones. Sin embargo pueden ocurrir varias cosas:

- ✓ Que son los buenos resultados para unas personas, que posteriormente bajo determinadas circunstancias, dejen de serlo.
- ✓ Que no se establezca la conexión entre ciertas acciones y sus buenos resultados.

- ✓ Que se conozca el patrón o la regularidad con que se dan los buenos resultados.
- *¿Los valores de las personas cambian y se ven afectados por muchas circunstancias?*

El obtener frecuentemente o en gran cantidad un buen resultado puede llegar a saciar a una persona, y si eso ocurre, entonces ya no será tan apreciado por esa persona. En otras palabras el exceso de saciedad de un resultado hace que disminuya su valor y, por tanto, deja de ser motivante mientras persista esa saciedad.

En otras palabras el exceso o la saciedad de un resultado hace que disminuya su valor y, por tanto, deja de ser motivante mientras persista esa saciedad, si queremos fortalecer y mantener algunas acciones, debemos de tener cuidado que sean seguidas por buenos resultados, pero que estos sean variados. No cansemos a la gente con lo mismo.

Si los objetivos de la Institución son los objetivos del personal, hay resultados comunes.

Si cada quién busca sus logros individuales los resultados no son comunes.

2.6 Objetivo

En la motivación, se debe asegurar de tener perfectamente claro lo que vamos a revisar, ya que no existe un procedimiento para llevar a cabo la verificación, antes de esto en la motivación, no hay necesidad de que inventemos las cosas, simplemente hay que recurrir a nuestro objetivo que hemos establecido durante la etapa de planeación.

A partir de nuestros objetivo se verá cuales son los indicadores que nos pueden decir mejor como esta funcionando la motivación, por lo que debemos hacer una lista de lo que consideremos importante revisar a la luz del objetivo establecido.

No improvisar ni confiar en la memoria, se debe involucrar al equipo de trabajo o a los principales colaboradores en la revisión.

El objetivo de esta investigación tiene como propósito verificar el nivel de la motivación y la forma de comunicar, para poder identificar las acciones de mejora hacia el recurso humano dentro del Instituto, para ello es absolutamente necesario que contemos con indicadores validos.

Estos indicadores describen los resultados que esperamos de la Institución y así poder encontrar áreas de oportunidad para abordarse en el futuro, por lo que toda la información generada será de utilidad para seguir mejorando.

Ante un estado de satisfacción o insatisfacción, la gente tiende a buscar la manera de satisfacer sus expectativas, esto determina el clima de motivación en la institución, por lo que en esta investigación a través de nuestro objetivo pretendemos establecer lo siguiente:

➤ Mejoras

Para conseguir estos resultados será conveniente echar a andar algunos proyectos verificando los resultados en cada uno de estos para conocer si las acciones emprendidas lograron mejorar; la rentabilidad, el ejemplo, la orientación a resultados, la mejora continua, la calidad de servicios, flexibilidad y procedimientos, preparación de retos de futuro, y el involucramiento en proyectos, así como el trabajo en equipo, la imagen del Instituto, la capacitación técnica y las recompensas, siendo de gran utilidad todos estos indicadores mencionados, verificando los resultados en cada uno de estos.

➤ Datos objetivos

En esta investigación la base principal de la verificación motivacional son los datos objetivos que se dan mediante la comunicación del recurso humano en los proyectos motivacionales, conocer si se cuenta con información confiable y suficiente solo para constatar si se consiguieron o no los resultados pretendidos, y nada más.

La información es útil solo si sirve para tomar decisiones, es decir, permite detectar si se utiliza para descubrir las fallas en cualquier parte del proceso, así como los aspectos positivos, de tal manera que se pueda corregir las primeras y reforzar los segundos.

Para conseguir resultados y que sean duraderos se necesita la participación del factor humano en todas las etapas del proceso. Verificar si los proyectos específicos de motivación se realizan con la participación de todos los involucrados en dicho proyecto.

➤ Factor Humano

El factor fundamental para el éxito es la comunicación de las personas por lo que hay que asegurarnos que la motivación este bien orientada, es decir, lo que se pretende es que la gente tenga razones suficientes para seguir llevando acciones exitosas.

La verificación de los resultados tanto generales, como particulares de cada proyecto de motivación en el recurso humano y su impacto con los resultados contra las metas. La verificación es una base fundamental para motivar adecuadamente a las personas y para ejercer el liderazgo efectivo.

2.7 Justificación

El estudio de esta investigación en el Instituto Tecnológico de Roque, se basa en la importancia de la comunicación dentro del proceso de la motivación en el recurso humano y su impacto en los resultados.

a) En la Institución, porque se aclarará la razón de ser del Instituto y a donde se quiera llevar en cuanto a los objetivos a largo plazo.

En esta investigación no solo se pretende identificar lo que se ha hecho y lo que no, sino también, identificar las oportunidades de la escuela de mejorar la comunicación y la motivación mediante la revisión de la situación actual y el grado de satisfacción de las partes interesadas, logrando determinar un proyecto para mejorar la comunicación, que será necesario para remover los problemas y se recorrerá el camino desde donde se encuentra la escuela y hasta donde se quiere llegar, por último se proporcionará un estudio de mejora en la motivación, en términos de su viabilidad y de su impacto, que ayudará a identificar, evaluar las variables y los indicadores para el impacto de los resultados; como se mencionó en un principio lo más importante no es tener evidencias de lo que se ha hecho y de lo que se ha dejado de hacer, sino tomar las decisiones que lleven a corregir el rumbo, si es necesario o a ratificarlo.

b) La administración, ha contribuido y utilizado la comunicación y motivación para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas, por lo que se entenderá la motivación como un proceso que requiere de la participación de todos en la Institución, para fijar objetivos y desarrollar planes de acción que hagan posibles los resultados en la organización.

c) Dentro de la sociedad, una necesidad importante para el factor humano se refleja en el deseo de ser una persona social, aceptada por los demás y de lograr pertenecer a un grupo, ser estimado, esto corresponde a los vínculos familiares, amistades, grupo de trabajo, etc.

CAPÍTULO 3

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

3.1 ¿Qué es una Institución?

Una Institución, es un grupo de valores, normas, roles y grupos, el cual se desarrolla para alcanzar cierta meta. La Institución educativa, por ejemplo, se desarrolló con el objeto de preparar a los niños para que sean miembros productivos de la sociedad.⁸

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; una universidad, un equipo deportivo, un equipo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa, sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales están compuestas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas, tienen un programa o método, donde deben adquirir y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

Los gestores y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización (institución) son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la misma.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración.

Quizá alguna vez los empleados se pregunten cual es su papel dentro de una institución, o de que manera contribuye su trabajo en el logro de los objetivos de la institución, pero tal vez nunca se responden con exactitud.

No obstante si algo es cierto, es que debemos hacerles ver que desde allí, desde su lugar de trabajo, son una pieza importante que mueven la inmensa maquinaria de una empresa, organización o institución.

8. STONER James, R. Edward Freeman, Daiei R. Gilbert Jr. (1996) .Administración. Edit., Pearson Educación, México. P. 321.

Se requiere de un compromiso y la conciencia de su papel como protagonistas y no como simple espectadores del movimiento.

Deben concentrarse en el negocio: en que forman parte de una institución que debe cumplir siempre la promesa de otorgar un producto y un servicio con garantía de calidad, necesitan interdependencia efectiva, asumirla y practicarla.

3.2 Comunicación en la Organización⁹

Un tema común con respecto a la relación entre la comunicación y la satisfacción del empleado; a menor incertidumbre, mayor satisfacción. Las distorsiones, las ambigüedades y las incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto, tienen un impacto negativo en la satisfacción.

Mientras menos distorsión haya en la comunicación, mas metas, retroalimentación y otros mensajes que la gerencia dirija a los empleados se recibirán como se planearon. Esto a su vez, debe reducir las ambigüedades y clarificar la tarea del grupo. El uso extenso de los canales vertical, lateral e informal incrementara el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y la satisfacción del grupo. Debemos esperar que las incongruencias entre las comunicaciones verbales y no verbales incrementen la incertidumbre y reduzcan la satisfacción.

La meta de una comunicación perfecta es inalcanzable, sin embargo, existe evidencia que demuestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (la cual incluye factores como la confianza y la precisión percibidas, el deseo de la interacción, la receptividad de la alta gerencia y los requisitos de la información ascendente) y la productividad del trabajador.

8. IDEM Pag. 321.

9. ROBBINS Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial., Prentice may, México 1999, Pag.335

Escoger el canal adecuado, ser un receptor eficaz y utilizar la retroalimentación, por tanto, hace mas efectiva la comunicación, pero el factor humano genera distorsiones que nunca se eliminaran por completo.

El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado es un significado que podría o no aproximarse a la intención del emisor.

Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje de codificación en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción.

La comunicación es central al determinar el grado de motivación de un individuo. Hacer presentaciones de trabajo realistas funge como una herramienta de comunicación para clarificar las expectativas del papel.

Los directivos deben de transmitir con honestidad y precisión información acerca del trabajo a los solicitantes, durante le proceso de reclutamiento y selección.

3.3 Comunicación y escucha eficaz¹⁰

◆ ¿Qué es comunicación?

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (de communicatione o communicationis).

9. IDEM Pag.335

10. DE GORTARI Sergio Flores, Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial. Trillas. México 2000, Pag. 24

En Wrigley, es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, en tanto para Berelson y Steiner, es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, graficas.

La comunicación es un intercambio de información entre dos o más personas, con una finalidad clara y compartida.¹¹

Es importante tener presente que cuando nos referimos a comunicación un 75% aproximadamente de ésta es No verbal, esto significa que nuestros gestos, nuestro tono de voz, nuestros ademanes expresan también el sentido que le estamos dando a nuestros mensajes, como se muestra en la figura 3.1.

Lo anterior significa que si bien es importante lo que se dice, lo es mucho más cómo se dice. Esto obliga cómo líder a estar atento a la forma de decir las cosas para que corresponda de manera adecuada y respetuosa a lo que se quiere expresar y evitar interpretaciones equivocadas por parte de quién recibe el mensaje.

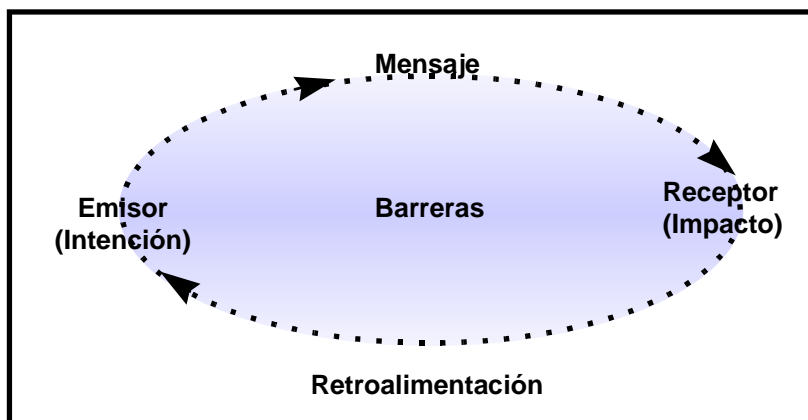


Figura 3.1 Modelo de Comunicación.

10. IDEM Pag. 24

11. Bachoco, S.A. de C.V, Manual de Institucional, El Jefe Bachoco. México 2000, Pag. 58

Dentro del modelo que se ha considerado el más completo, como se muestra en la figura 3.2, podemos distinguir diez elementos que lo conforman:

- Emisor
- Codificador
- Mensaje
- Barreras
- Intención
- Receptor
- Decodificador
- Canal
- Realimentación
- Impacto

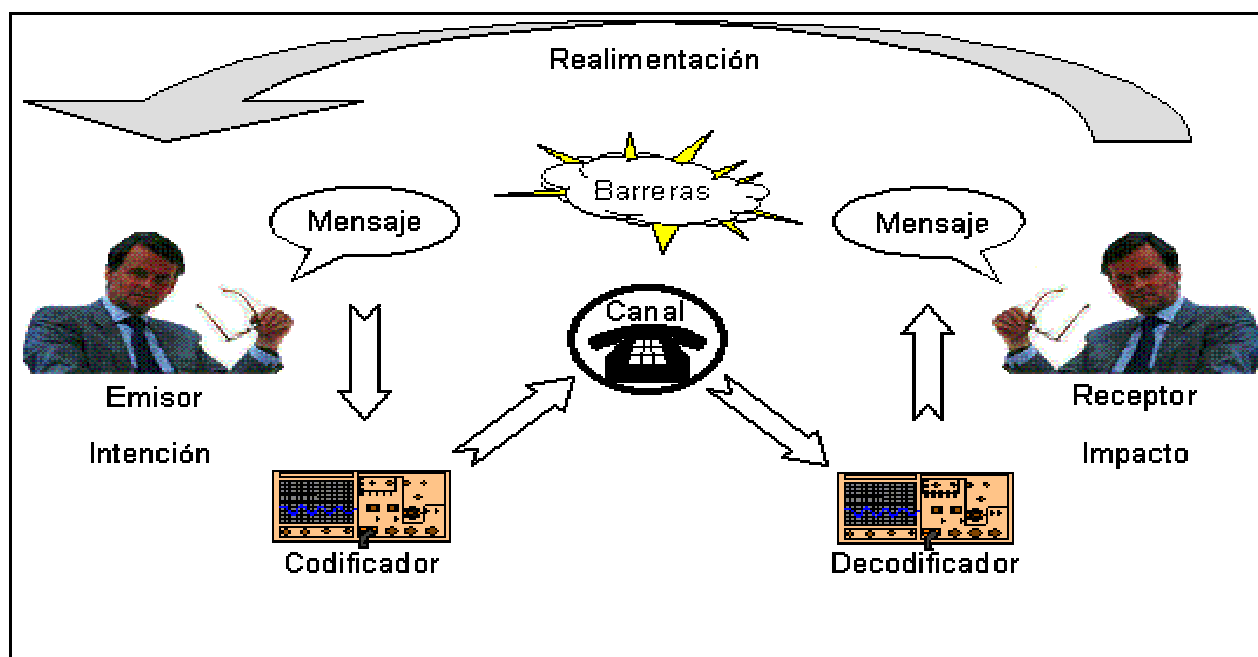


Figura 3.2 Proceso de Comunicación

La comunicación es una importante herramienta del líder en el proceso de trabajar con sus colaboradores.

Como se muestra en la figura 3.3 Para hacerlo, debe contar con las siguientes habilidades:

- Elegir adecuadamente el medio, el lugar y el momento para transmitir un mensaje.
- Proporcionar información concreta y objetiva.
- Verificar oportunamente el impacto de la comunicación (realimentación).
- Escuchar eficazmente.
- Asumir responsabilidad de lo comunicado, contando con información suficiente de lo que se comunica.



Figura 3.3 Comunicación verbal y no verbal.

Los Medios de Comunicación con los que contamos en el trabajo son:

- Juntas de trabajo
- Enlace
- Comunicación directa o interpersonal
- Comunicación escrita (minutas y memorandas)
- Tableros
- Revista
- Correo electrónico

Acciones claves para una comunicación efectiva¹²

- ✓ Ser directo e ir al grano, es decir enviar el mensaje sin involucrar sentimientos, ser directo no significa ser brusco.
- ✓ Mostrar reconocimiento, respeto y consideración por los demás.
- ✓ Concentrarse en lo específico describiendo hechos reales, abordando asuntos y no juicios personales, cuidar de no hacer generalidades

Una de las habilidades fundamentales para el directivo es saber guiar a sus colaboradores a través de la forma en que se comunica con ellos, es decir a través de la conversación dirigida.

Para que una conversación sea efectiva entre líder y colaborador, se requiere:

- ✓ Iniciar con preguntas abiertas sobre el origen o causa de la situación o problema del que se va a hablar.
- ✓ Observar lo que el colaborador nos dice en su conversación no verbal (reacciones, gestos, sentimientos, etc).

- ✓ Profundizar a través de preguntas, sobre los aspectos importantes (cómo lo hizo, cómo llegó a esto, por qué, etc.).
- ✓ Mantener el enfoque hacia los aspectos positivos y dejar pasar aspectos negativos, no darles importancia.
- ✓ Dar explicaciones del por qué de las preguntas para conseguir la aceptación del colaborador y su compromiso en la resolución del problema.

En una institución se pretende que al aplicar adecuadamente las herramientas de comunicación se contribuya a integrar al personal, a la organización y participar activamente en la solución de problemas y el logro de los objetivos de trabajo.

Principios del saber escuchar según Virginia Satir:

- 1) Que el escucha dé toda su atención al que habla y esté presente en ese momento.
- 2) Que el escucha abandone las ideas preconcebidas de lo que diría su interlocutor.
- 3) Que el escucha interprete lo que sucede de una forma descriptiva y no emita juicios.
- 4) Que el escucha esté alerta para percibir cualquier confusión y formule preguntas para mayor claridad.
- 5) Que el escucha haga saber a su interlocutor que le ha escuchado y que el contenido de lo dicho fue comunicado.¹²

12. IDEM Pag. 61

Bachoco, S.A. de C.V. Manual de Institucional, El Líder Bachoco, México 2000, Pag. 25.

3.4 Tipos de comunicación organizacionales formales en la dirección¹³

Dentro de una Institución la comunicación formal normalmente fluye a través de un organigrama, puede ser representada en:

- ❖ Vertical
 - Descendente
 - Ascendente

- ❖ Horizontal

Comunicación Descendente

La comunicación descendente, en una organización es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los inferiores, marca el ritmo y establece el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

Algunos ejecutivos recurren para sus comunicaciones descendentes a vistosos folletos, costosas exposiciones con multimedia y reuniones con empleados elaboradamente planeadas.

La comunicación descendente es utilizada por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan con atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

13. STEPHEN P. Robbins (1999). Comportamiento organizacional. Edit., Prentice may, México 1999. Pag.315
KEITH Davis, John W. Newstrom (1999). Comportamiento humano en el trabajo, Edit., Mc Graw Hill, México 1999. Pag. 71

La clave para una mejor comunicación descendente no estriba sólo en el uso de recursos llamativos, de acción o electrónicos, sino también en el hecho de que los administradores sean más sensibles en la presentación de información, se preparen cuidadosamente para ello y transmitan sus mensajes con claridad y calidez.

Los gerentes que se comunican exitosamente son aquellos que se muestran sensibles a las necesidades humanas y abiertos al diálogo auténtico con sus empleados.

Un cimiento sólido para una comunicación descendente en los gerentes, consta de cuatro prerequisites:

- a) Desarrollar una positiva actitud de comunicación
- b) Hacer un esfuerzo por estar bien informados
- c) Planear la comunicación
- d) Generar confianza

Las claves para la mejor comunicación son la oportunidad y la calidad, no la cantidad, cuando la comunicación es de alta calidad y ocurre en el momento adecuado, hay mayores probabilidades de una mejor comprensión con menor comunicación en total.

Dentro de las responsabilidades de un gerente debe realizar en términos de comunicación es cumplir con las siguientes necesidades de comunicación:

- Los administradores se asegurarán mejores resultados si formulan sus instrucciones de trabajo en términos de los requerimientos objetivos del puesto.

- Los administradores deben alentar la conducta de retroalimentación del desempeño y esforzarse por satisfacer las necesidades de sus empleados.
- Los administradores al dar mensajes descendentes deben representar para los empleados noticias frescas y oportunas.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales.

La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general.

Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar las ideas sobre como pueden mejorarse las cosas, pero se requiere sobre todo de conciencia y certeza en la importancia de los mensajes.

Dentro de la comunicación ascendente existen factores de dificultad:

- El primero es la Demora; dónde los administradores dudan en transmitir un problema a sus superiores, porque hacerlo implica una admisión de fracaso, por consiguiente, cada nivel retrasa la comunicación mientras intenta decir como resolver el problema.

- El segundo es la Filtración; que está estrechamente relacionado con el anterior, esta selección parcial de información es producto de la tendencia natural de los empleados a hacer conocimiento de sus superiores únicamente lo que creen que éstos desean oír.
- El tercero es la distorsión; que es la modificación deliberada de un mensaje con el propósito de satisfacer objetivos personales.

El punto de partida para mejores comunicaciones ascendentes es establecer una política general en la que se indiquen cuáles son los tipos deseables de mensajes ascendentes.

Existen tres prácticas para el mejoramiento de comunicación ascendente:

- El cuestionamiento, dónde los gerentes pueden estimular las comunicaciones ascendentes mediante la formulación de preguntas adecuadas, con las que se plantea un tema extenso y se les da a los demás la oportunidad de responder de muchas maneras posibles.
- La escucha activa; es mucho más que limitarse a oír, pues implica el uso lo mismo de oídos que de la mente, los gerentes con eficaces habilidades de escucha envían señales claras de interés a los empleados.
- Las reuniones con los empleados; es uno de los métodos más útiles para la promoción de las comunicaciones ascendentes, este tipo de reuniones alienta a éstos a exponer sus problemas y necesidades del trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección.

- Una política de puertas abiertas, es una declaración por medio de la cual se exhorta a los empleados a acudir a su supervisor o a la dirección general para dar a conocer sus inquietudes, la meta es eliminar obstáculos a la comunicación ascendente.

Comunicación Horizontal

Los gerentes intervienen en alto grado en la comunicación horizontal, o comunicación cruzada, que es aquella que atraviesa las cadenas de mando. Este tipo de comunicación es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otros departamentos. Existe también porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación horizontal al proceso ascendente y descendente de la cadena de mando oficial.

La comunicación horizontal suele ser el patrón dominante en la administración, con frecuencia se necesita para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Los empleados con importantes funciones en la comunicación horizontal reciben el nombre de ampliadores de frontera, posee sólidos vínculos de comunicación en su departamento con personas de otras unidades y a menudo también con la comunidad externa.

Una comunicación horizontal menos formal se le denomina red, la forman un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para el intercambio informal de información, por lo general sobre un interés compartido.

Las redes contribuyen a ampliar los intereses de los empleados, mantenerlos mejor informados sobre los adelantos técnicos más recientes y volverlos más visibles para los demás.

La existencia de un defensor de derechos de los trabajadores, es otro recurso de gran utilidad para la comunicación horizontal, este puesto se crea para recibir y dar respuesta a preguntas, quejas, solicitudes de aclaración de políticas o denuncias de malos manejos por parte de los empleados que por algún motivo prefieren no echar mano en este caso de los canales habituales, de esta manera los empleados se aseguran de que sus problemas serán atendidos con justicia e imparcialidad.

3.5.¿Por qué no nos entendemos? ¹⁴

A pesar de contar con cada vez más herramientas –e-mail, celulares, Intranet–, los directivos se quejan de los problemas que trae la falta de comunicación dentro de la Institución. Cómo mejorar el proceso para que los mensajes sean claros.

“Tenemos problemas de comunicación...”, es una frase muy común escuchada en la mayoría de los escritorios de los directivos de empresas y organizaciones.

Es curioso lo que sucede. Existen muchos medios para comunicarse –teléfonos fijos, teléfonos celulares, reuniones con el jefe, reuniones con el equipo, reuniones con los de más arriba, reuniones con los de más abajo, reuniones con clientes, reuniones con proveedores, cursos y seminarios, informes escritos, memos, newsletters, house organs, intranet, internet, correo electrónico, correo común, y algún procedimiento más– y aun así se escucha que “el mayor problema que tenemos es la falta de comunicación”.

¿Qué sucede? Es difícil explicarlo. La comunicación es algo natural, universal y espontáneo, por lo que en general no existe dedicación a explorar y a aprender sobre ella.

13.IDEM Pag. 76

14. PRESS Eduardo , El trabajo a diario, (Documento Web) <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/ruidos.htm>, México, 17 de enero de 2002.

A la mayoría de quienes dicen “nos falta comunicación”, cuando se les pide que lo expliquen mejor, suelen referirse en términos de que “personas que tendrían que hacerlo no conversan entre sí”, o que “distintos departamentos de la organización no toman contacto entre sí”, que “algunos jefes o supervisores se dirigen a sus subalternos de mala manera”.

➤ Procesos

¿Qué se puede aprender?, en primer lugar, a reconocer procesos que se ignoran, como “problemas de comunicación”, cuyas consecuencias son muy serias para la marcha de la organización, por lo que hay que identificar:

- Los símbolos de status (vestimenta, relojes, automóviles, teléfonos celulares), la manera en que se indica cómo atender al cliente, las definiciones sobre lo que es importante y lo que no lo es, cómo y de qué modo se distribuye el tiempo, cuál es el destino de los proyectos presentados, son todos mensajes con alto significado que no se reconocen como comunicación.
- Las discusiones sobre las relaciones, las rivalidades, las actitudes recelosas, suelen entorpecer la circulación de mensajes valiosos para la marcha de la organización.
- Los distintos departamentos o secciones suelen culparse mutuamente de errores o dificultades, postergando la posibilidad de establecer o deslindar responsabilidades.

Es muy común que el lenguaje escrito sea el único que se considera válido (e-mail, memos, reglamentos, manuales, organigramas).

Estos escritos se desconocen y contradicen en el lenguaje no escrito (gestos y actitudes), generando un enorme desconcierto en la gente.

En muchas ocasiones el respeto rígido por las jerarquías promueve la ausencia de pedidos de aclaraciones, de preguntas. Es común que pocos se atrevan a decir que no entendieron o que algo no les quedó claro.

La creencia es que todos comparten la misma visión de la realidad y sacan las mismas conclusiones.

Es suponer que los demás saben todo acerca de uno, que a uno lo conocen bien (lo mismo hace uno con los demás). Es la llamada teoría “de la adivinación”: “Usted me conoce, tendría que haberse dado cuenta de lo que le quise decir”.

Es suponer, del mismo modo, que no importa cuántas veces ni cómo se digan las cosas, todos los demás tienen la obligación de entender. Es la llamada teoría del “ya se lo dije”: “Se lo dije el día que comenzó a trabajar aquí...”.

Como se ve, efectivamente, por un lado crecen las comunicaciones y los vehículos para comunicarse, pero por el otro disminuye la comprensión y el tiempo que dedicamos para asegurarnos que somos entendidos y que entendemos.

➤ ¿Cómo se asegura uno que es entendido y que entendió?

Reconociendo que la otra persona es alguien distinto de uno y que por eso sólo tiene su propio punto de vista. Con el que uno puede o no estar de acuerdo, pero al que no puede ignorar.

Teniendo en cuenta que toda conducta, actitud, aun sin palabras, es una comunicación y trae consecuencias.

Escuchando y siendo escuchado. Coincidir en el “de qué hablamos”. Muchas veces después de una conversación no siempre los participantes se quedan con la misma idea sobre “de qué hablaron”.

Ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, no negar en los hechos lo que se dice verbalmente. La mayoría de las personas toman mucho más en cuenta, para definir como creíble, lo que alguien muestra con el cuerpo que lo que dice con las palabras.

Para que haya claridad en un mensaje debe haber armonía entre las palabras, el tono de la voz y los gestos y la actitud corporal. La comunicación acerca o aleja a las personas. Si hay armonía se produce el acercamiento al otro porque nuestro mensaje es claro. Si la armonía no existe se produce el alejamiento y se genera confusión. Facilitando la interacción, las preguntas y los pedidos de aclaraciones.

Tener en cuenta todos estos procesos lleva tiempo. Es uno de los motivos de la falta de comprensión: la gente no se da el tiempo. Por eso, mejorar la comunicación, aumentar la comprensión, muchas veces se vive como una pérdida de tiempo.

Ahora, paradójicamente, es asombrosa la cantidad de tiempo, energía y dinero que se pierde diariamente en las organizaciones debido a errores de comunicación.

Cuando la comunicación no es fluida, se enrarece el clima de trabajo, se produce un desgaste emocional importante, con la consecuente pérdida de motivación y aumento de insatisfacción.

La comunicación puede ser la fuente universal de los problemas o la herramienta de gestión más eficaz.

3.6 Conceptos de motivación¹⁵

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Motivar en el proceso administrativo, consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione. La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía".¹⁶

La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, propician cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la administración científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

15. STONER James, R. Edward Freeman, Daiel R. Gilbert Jr. Administración. Edit., Pearson Educación, México 1996. Pag.484

16. RUMBO, Jorge (1995) Elementos para una administración exitosa. Editorial C&C. Buenos Aires 1995. Pag.208

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico, *homo economicus*; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios.¹⁷

La administración por objetivos enfatiza metas tangibles, verificables y medibles que se establecen de manera participativa, esta idea fue propuesta por Peter Druker. Hoy en día ninguna introducción a los conceptos básicos de la administración estaría completa sin un análisis de la administración por objetivos.

La administración por objetivos es un programa que abarca metas específicas, establecidas de manera participativa por un periodo explícito de tiempo, con retroalimentación sobre el progreso hacia la meta. Los objetivos globales de la Institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (esto es, divisional, departamental, individual).

Pero ya que los puestos departamentales de las unidades más bajas participan en conjunto en establecer sus propias metas, la administración por objetivos funciona de abajo hacia arriba como también de arriba hacia abajo.

El resultado es una jerarquía de objetivos que une los objetivos de un nivel con los del siguiente y para el empleado individual, la administración por objetivos proporciona objetivos específicos de desempeño personal.

Es función de los administradores, nivel directivo, identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento, motivarlos, hacia el desempeño de sus tareas.¹⁸

Se obtienen resultados cuando a los empleados motivados se les da la oportunidad de desempeñarse y los recursos para hacerlo.

17. KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1999. Pag. 501.

18. ROBBINS Stephen P. Comportamiento organizacional. Edit., Prentice may, México 1999, Pag. 205

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida, estos patrones de motivación fueron generados por un investigador, McClelland centro sus investigaciones en cuatro impulsos motivacionales:

- ✓ De logro *Impulso a cumplir objetivos y seguir adelante.*
- ✓ De afiliación *Impulso a relacionar eficazmente con los demás*
- ✓ De competencia *Impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias.*
- ✓ De poder *Impulso a influir en personas y situaciones.*

La obra de McClellan subraya la importancia de identificar el conocimiento de las diferencias entre los cuatro impulsos motivacionales requiere que los administradores comprendan las actitudes de trabajo de cada empleado.¹⁹

.

3.7 Primeras ideas sobre la motivación²⁰

Los gerentes viendo que podían motivar a los empleados, al reconocer sus necesidades sociales y haciendo que se sintieran útiles e importantes, se dieron a generar un clima que concediera a los empleados una perspectiva de superación personal. De ahí que surgen las primeras ideas y temas de motivación que a continuación se enunciarán en las figuras 3.4, 3.5 y 3.6

Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
S U P U E S T O S		
El trabajo es inherentemente desagradable por la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha mas creatividad, autodirección y control de si mismas que la que exigen sus trabajos.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de si mismas.	Estas necesidades son mas importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

Figura 3.4 Primeras ideas sobre la motivación, Supuestos.

20. STONER James, R. Edward Freeman, Daeil R. Gilbert Jr. Administración. Edit., Pearson Educación, México 1996. P. 489.

Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
E X P E C T A T I V A S		
Las personas pueden tolerar el trabajo, si el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los sobalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocara en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorara el estado de animo y disminuirá la oposición a la autoridad formal los subordinados cooperaran	La satisfacción en el trabajo puede mejorar como producto derivado de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Figura 3.5 Primeras ideas sobre la motivación, Expectativas.

Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
P O L I T I C A S		
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados
El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Figura 3.6 Primeras ideas sobre la motivación, Políticas.

3.8 Temas especiales sobre motivación²¹

Varios grupos proporcionan retos específicos en términos de motivación.

- La labor de motivar a los profesionales.

Típicamente, los profesionales son diferentes de los no profesionales. Tienen un compromiso fuerte y de largo plazo con su campo de trabajo. Su lealtad se dirige mas a menudo a su profesión que a su patrón.

Para mantenerse actualizados en su campo, necesitan actualizar regularmente sus conocimientos, y su compromiso hacia su profesión significa que raramente definen su semana laboral en términos de 7:30 a.m. a 15:30, cinco días de la semana. ¿Que motiva a los profesionales? Tienden a estar bien pagados y disfrutan lo que hacen, les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La principal recompensa en su trabajo es el trabajo en sí mismo.

Los profesionales también valoran el apoyo. Quieren que los demás piensen que lo que están haciendo es importante.

Aunque esto también podría ser cierto para todos los empleados, ya que los profesionales tienden a estar mas enfocados en su trabajo como su interés central en la vida, mientras que los no profesionales típicamente tienen otros intereses fuera del trabajo que pueden compensar las necesidades que no encuentran en él.

Si se estará tratando de motivar a profesionales conviene tener en mente lo siguiente:

- ✓ Proporcionarles proyectos que constituyen un reto continuo.

21. STEPHEN P. Robbins. Comportamiento organizacional. Edit., Prentice may, México 1999, P. 222

- ✓ Darles la autonomía de seguir su interés y permitirles estructurar su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.
 - ✓ Recompensarlos con oportunidades de educación, capacitación, talleres de trabajo, conferencias que les permitan mantenerse actualizados en su campo.
 - ✓ Premiarlos con reconocimientos, y preguntarles y comprometerlos en otras acciones que les demuestren que se está interesado en lo que están haciendo.
- La labor de motivar trabajadores eventuales.

Los empleados eventuales no tienen la seguridad o la estabilidad que los empleados permanentes poseen, de este modo no se identifican con la organización o muestran el compromiso que otros empleados.

A los trabajadores temporales por lo general no se les proporciona ningún cuidado de salud, pensión ni prestaciones similares.

¿Que motiva a los empleados temporales? Una respuesta obvia es la oportunidad de obtener un estatus permanente. En aquellos casos donde los empleados permanentes son seleccionados de un grupo de trabajadores temporales, los temporales a menudo trabajan duro con la esperanza de volverse permanentes. Una respuesta menos obvia es la oportunidad de capacitación.

La capacidad de empleado temporal para encontrar un nuevo trabajo depende en gran medida de sus habilidades. Si el empleado ve que el trabajo que esta haciendo puede ayudarlo a desarrollar habilidades que pueden venderse, esta motivación se incrementa.

➤ La labor de motivar a la fuerza laboral diversa.

No todo el mundo se siente motivado por el dinero. No todos desean un trabajo desafiante.

Las necesidades de las mujeres, de los solteros, de los inmigrantes, de los discapacitados, de los ciudadanos maduros y las de diversos grupos no son iguales a los de un hombre con tres personas que dependen de él.

Si se va a maximizar la motivación de los empleados, se tiene que entender y responder a la diversidad ¿Cómo?. La palabra clave para guiarse debe ser flexibilidad. Diseñar horarios de trabajo flexibles, planes de compensación, prestaciones, ambientes físicos de trabajo y cosas similares que reflejen las variadas necesidades a los trabajadores.

➤ La labor de motivar a trabajadores de servicio poco capacitados.

Uno de los problemas de motivación de mayor reto en industrias tales como la de ventas al menudeo y comida rápida es: Como motivar a los individuos que están ganando salarios muy bajos y tienen pocas oportunidades de incrementar significativamente su salario, ya sea en sus trabajos actuales a través de ascensos?.

Estos puestos son ocupados típicamente con gente que tiene educación y habilidades limitadas y los niveles de salario están un poco por arriba del salario mínimo.

Los métodos tradicionales para motivar a esta gente se han enfocado en proporcionar horarios más flexibles de trabajo, y ocupar estos puestos con adolescentes y jubilados cuyas necesidades financieras son pocas.

Esto puede compensarse de alguna manera ampliando la red de reclutamiento, hacer estos trabajos más atractivos y elevar los niveles salariales.

- La labor de motivar a la gente que hace tareas repetitivas.

A los empleados que hacen trabajos estandarizados y repetitivos. Por ejemplo, trabajar en una línea de ensamble o transcribir reportes judiciales son supuestos que los trabajadores a menudo encuentran aburridos y aun llenos de tensión.

Motivar a los individuos en estos puestos puede ser fácil por medio de una selección cuidadosa. La gente varía en su tolerancia a la ambigüedad.

Muchos individuos prefieren trabajos que requieren una cantidad mínima de decisión y variedad. Estos individuos se adaptan mejor a los trabajos estandarizados que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento y autonomía.

Muchos trabajos estandarizados están bien remunerados, lo cual facilita llenar vacantes.

No necesariamente lleva a la alta motivación de los trabajadores, por lo que también se puede crear un clima placentero de trabajo, incluyendo un paisaje limpio atractivo de trabajo, amplios descansos durante el trabajo, la oportunidad de socializar con los colegas durante los descansos y supervisores comprensivos.

3.9 Teorías de motivación²²

Existen diversas teorías de motivación, mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción.

➤ Teoría de las necesidades

La teoría de las necesidades tiene una añeja tradición en las investigaciones y prácticas de la motivación.

Teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida.

➤ Teoría de Maslow

Teoría de la motivación según la cual las personas están motivadas para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico.

El predominio de una necesidad depende de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

Según Maslow, cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarían más motivados por la necesidad de autorrealización.

Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratarán de tener, en forma activa, otras responsabilidades.

22. STONER James, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. Administración. Edit., Pearson Educación, México 1996. Pag. 490.

➤ Teoría ERG

Clayton Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades.

Sin embargo la teoría de ERG difiere de la de Maslow en dos puntos básicos.

- En primer lugar Alderfer descompuso las necesidades en tres categorías: existenciales, de relación y de crecimiento.

- El segundo y mas importante, Alderfer señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas, Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

➤ Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg clasificó la motivación en dos factores:

- Satisfacción laboral
- Insatisfacción laboral

Llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laborales se debían a dos series independientes de factores.

Los factores de la insatisfacción que él llamo higiénicos incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía: es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo, también incluyen la realización, el

reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo.

Geert Hofstede, cuyo estudio de las diferencias de motivación y las practicas empresariales de diversas culturas, realizado en 1973, llegó a la conclusión de que la jerarquía de necesidades de Maslow no describe un proceso de motivación universal humano. Sino que, mas bien, es la descripción de un sistema de valores específicos, a saber el de la clase media.

Cada una de las teorías de las necesidades que se han resumido aquí subrayan la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo, como se muestra en la figura 3.7.

➤ Teoría de la equidad

El término de equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso).

Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

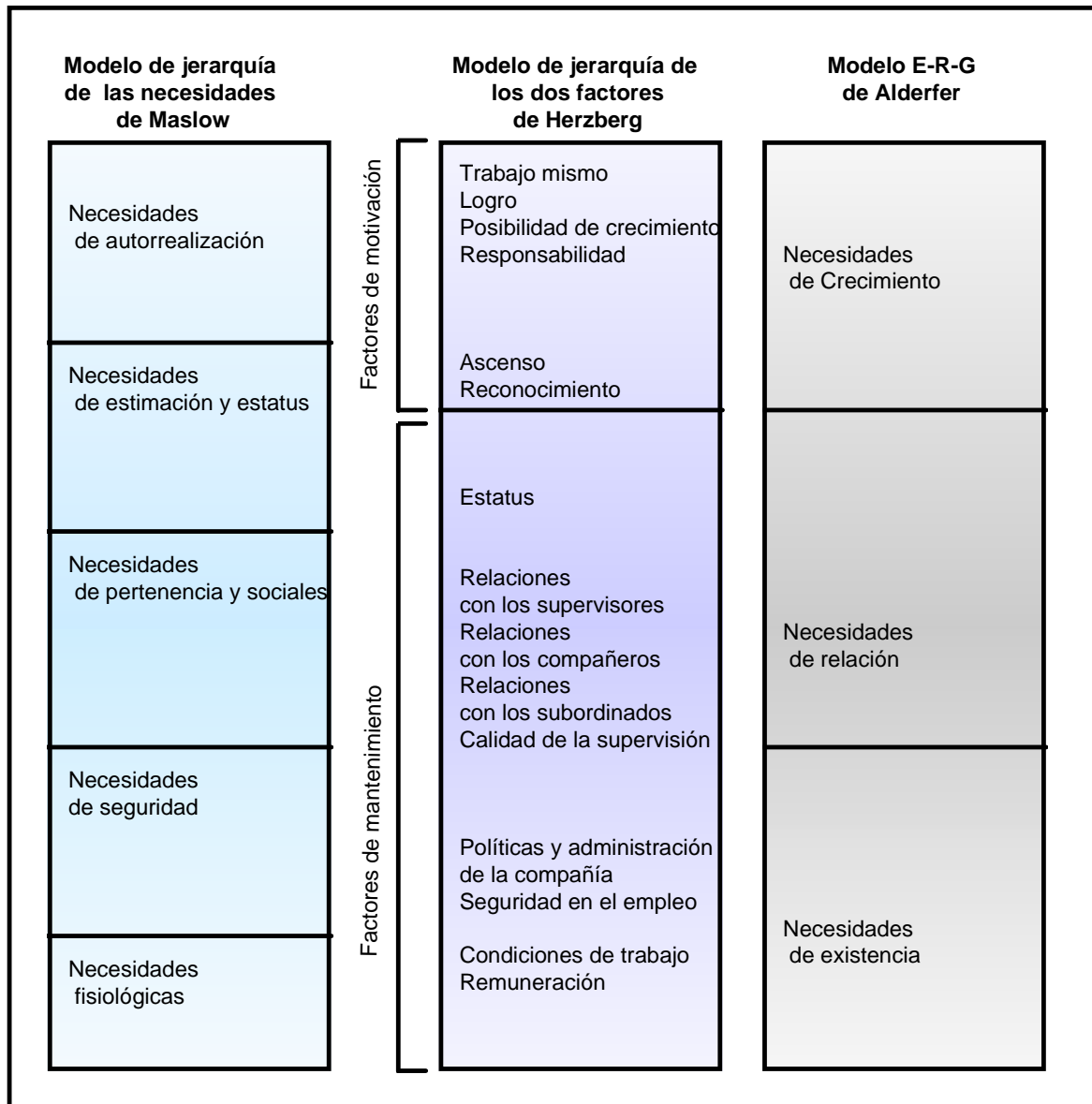


Figura 3.7 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer.²¹

➤ Teoría de las expectativas ²⁴

Teoría de la motivación que dice que las personas eligen como comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

David Nadler y Edward Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se base el enfoque de expectativas.

- ✓ La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- ✓ Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- ✓ Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- ✓ Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

➤ Modelo de las expectativas

Las expectativas del desempeño-resultado. Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta, a su vez su decisión en cuanto a como comportarse. Valencia.

El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

Las expectativas del esfuerzo-desempeño. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectaran las decisiones sobre su conducta.

24. STONER James, R. Edward Freeman, Danel R. Gilbert Jr. Administración. Editorial., Pearson Educación, México 1996. Pag. 492.

La relación entre los sistemas intrínsecos y extrínsecos de recompensas son el punto focal del escritor Alfie Khon, es de la opinión que los incentivos son contraproducentes porque destruyen la motivación intrínseca, imponen un límite a la cantidad de trabajo que se realizara y propician la competencia, destruyendo con ello el trabajo en equipo.

➤ Teoría del reforzamiento

Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida, el proceso se puede expresar así figura 3.8.

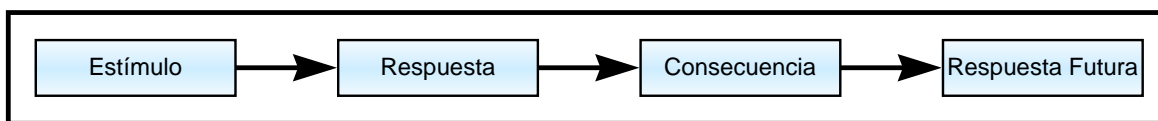


Figura 3.8 Proceso de conducta.

La modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar la conducta humana.

Existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta:

- ✓ Reforzamiento positivo.

Usar las consecuencias positivas para fomentar una conducta deseable.

- ✓ Aprendizaje elusivo.

Aprendizaje que ocurre cuando las personas cambian de conducta para evitar o eludir circunstancias desagradables.

- ✓ Extinción.

La ausencia de refuerzos para una conducta indeseable, de tal manera que la conducta, con el tiempo, deja de repetirse.

- ✓ Castigo.

La aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir un conducta indebida.

La teoría de los refuerzos, al igual que la teoría de las expectativas, representa una forma de vincular la motivación con las conductas.

- Teoría de las metas

Teoría de la motivación de un proceso que se concentra en establecer metas. según Ewin Locke, la propensión natural que tienen los humanos al establecer metas y a luchar por alcanzarlas solo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica.

Christopher Earley y Chistine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que sigue el razonamiento de una persona.

- ✓ Establecer una norma que se alcanzará.
- ✓ Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- ✓ Evaluar si la norma se cinea a las metas personales.
- ✓ La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Por tanto, la teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas y a la teoría del reforzamiento como una manera diferente de explicar por que las personas se comportan como lo hacen.

3.10 Fundamentos²⁵

- Teoría de las necesidades

En la teoría de las necesidades concluyo que es un reto para los directivos que la practican por dos motivos.

- ✓ En primer lugar todo directivo trabaja con una compleja red de relaciones con personas cuyas necesidades, con toda probabilidad, varían inmensamente. Estas diferencias están mucho mas pronunciadas en una era de negocios globales realizados a través de fronteras culturales. Por tanto las personas de culturas que tienen otros sistemas de valores quizá se preocupen por las necesidades sociales o de autoestima, antes de que las necesidades de seguridad sean el punto focal de sus actividades.

24.IDEM Pag. 502

25. LÓPEZ Adriana, La Motivación, (Documento Web) <http://www.monografias.com./trabajos5/moti/moti.shtml#>, México, 19 de abril de 2002.

- ✓ En segundo las necesidades de una persona cualquiera pueden cambiar con el tiempo. Si bien Maslow pensaba en términos de que las personas subieran por la pirámide de las necesidades, en ocasiones, las circunstancias dictan bajar por la pirámide.

➤ McClelland

Sin embargo en la obra de McClelland identificamos que subraya la importancia de identificar a la persona con el trabajo, los empleados con gran necesidad de logro prosperan en trabajos que son desafiantes, gratificantes, estimulantes y complejos.

Aceptan de buen grado la autonomía, la variedad y la retroformación frecuente de sus supervisores. Los empleados con poca necesidad de logro prefieren situaciones con estabilidad, seguridad y pronosticabilidad.

En las investigaciones de McClelland, pude observar que sugiere que los gerentes pueden elevar, en cierta medida, el grado de necesidad de logro de los empleados, creando el ambiente de trabajo propicio. Por lo que determinamos que los directivos lo pueden hacer concediendo a los empleados cierto grado de independencia, aumentando su responsabilidad y autonomía y haciendo, gradualmente, que las tareas sean mas desafiantes, así como alabando y recompensando el buen desempeño.

De los factores de satisfacción e insatisfacción, lo que encontré más importante es la política de la compañía, que en opinión de muchos es una causa primordial de ineficiencia e ineficacia.

➤ Teoría Herzberg

En la obra de Herzberg vi que ejerció gran influencia en el desarrollo de los programas de enriquecimiento del trabajo.

Este modelo me pareció el mas complejo de las necesidades en el que tanto satisfactores como insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona, subraya la importancia de que los gerentes entiendan las diferencias entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación.

➤ Teoría de la equidad

Otra teoría importante para esta investigación es la teoría de la equidad observé que sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que los trabajos se hacen en un contexto de relaciones humanas. Solo entonces podrán empezar a apreciar los cálculos de la equidad que hacen los empleados.

➤ Teoría de las expectativas

Usando la teoría de las expectativas determiné para esta investigación que implica que los gerentes deben prestar atención, al mismo tiempo, a una serie de factores cuando tratan con sus empleados.

- ✓ Determinar las recompensas que valora cada empleado. Los directivos pueden determinar que recompensas buscan sus empleados observando sus reacciones en diferentes situaciones y preguntándoles que recompensas requieren.

- ✓ Determinar el desempeño que se desea. Los directivos deben determinar que nivel de resultados o conducta quiere, de tal manera que puedan indicarle a los empleados que deben hacer para ser recompensados.
- ✓ Establecer un nivel alcanzable de desempeño. Si los empleados sienten que la meta que les pide que persigan es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.

- ✓ Ligar las recompensas al desempeño. A efecto de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo, a un desempeño exitoso.
- ✓ Analizar que factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa. Los conflictos entre el sistema de recompensas de los directivos y otras influencias de la situación laboral podrían requerir que el gerente hiciera ciertos ajustes en la recompensa.
- ✓ Asegurarse de que la recompensa es adecuada. Las recompensas menores serán motivadores menores.

➤ Teoría de los refuerzos

Llegué a la conclusión de que en la teoría de los refuerzos, una persona esta motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo, por lo que lo apliqué a la practica para fines de esta investigación.

➤ Teoría de las metas

Por último analicé la teoría de las metas, donde dice que las personas están motivadas cuando se comportan de manera que los impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.

3.11 Ciclo motivacional²⁶

En cuanto a la motivación, podría decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del ciclo que se muestra en la siguiente figura 3.9.

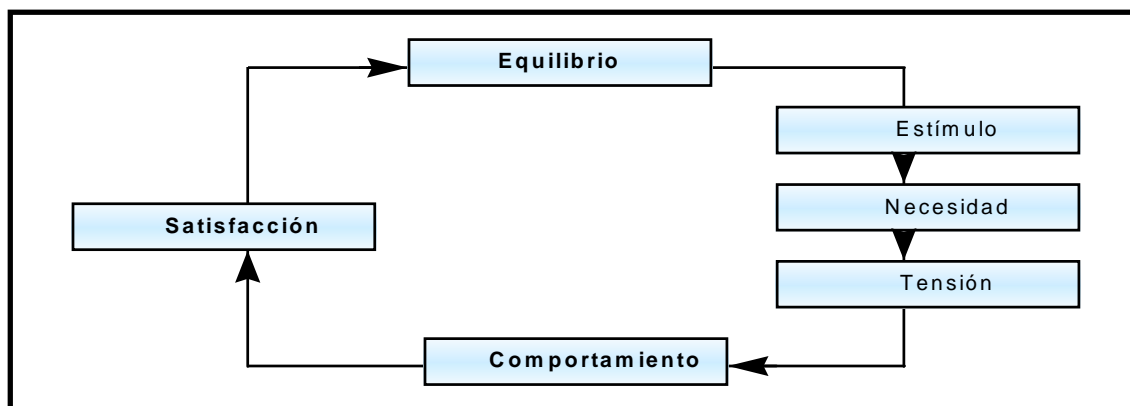


Figura 3.9 Ciclo motivacional.

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción.

La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional podría quedar como se ilustra en la figura 3.10, de la siguiente forma.

26. KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz (1999). Administración, una perspectiva global. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. P. 501.

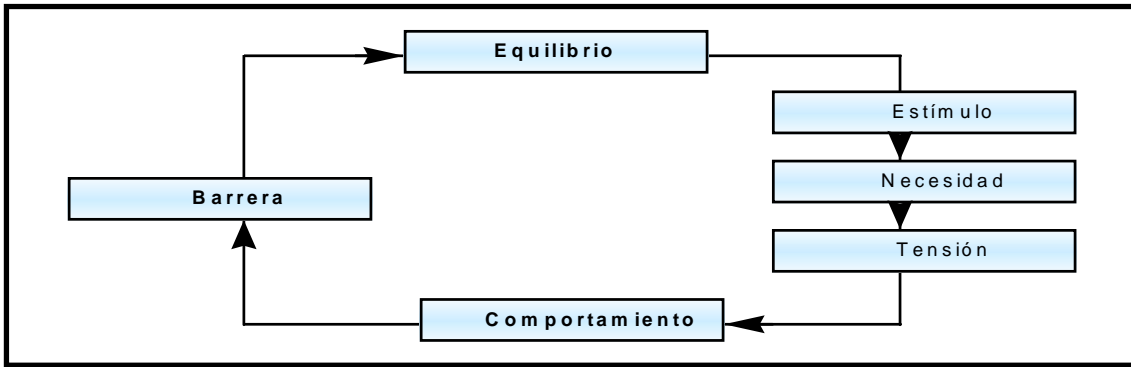


Figura 3.10 Ciclo motivacional con frustración

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo.

La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- ✓ Desorganización del comportamiento
- ✓ Agresividad
- ✓ Reacciones emocionales
- ✓ Alineación y apatía.

3.12 Diferencia entre motivación y satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado, como se muestra en la figura 3.11.

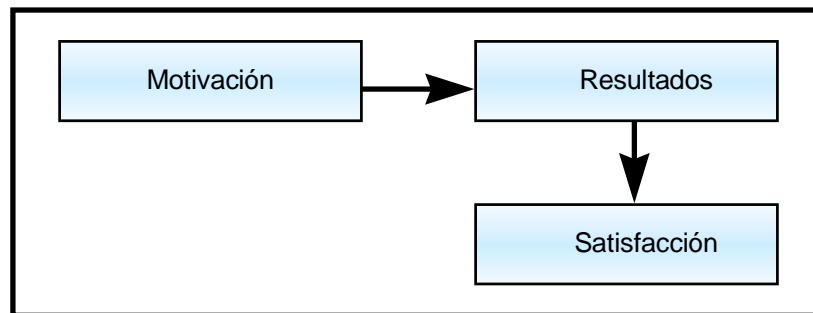


Figura 3.11 Proceso de motivación.

3.13 Técnicas de la motivación²⁷

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores, figura 3.12.

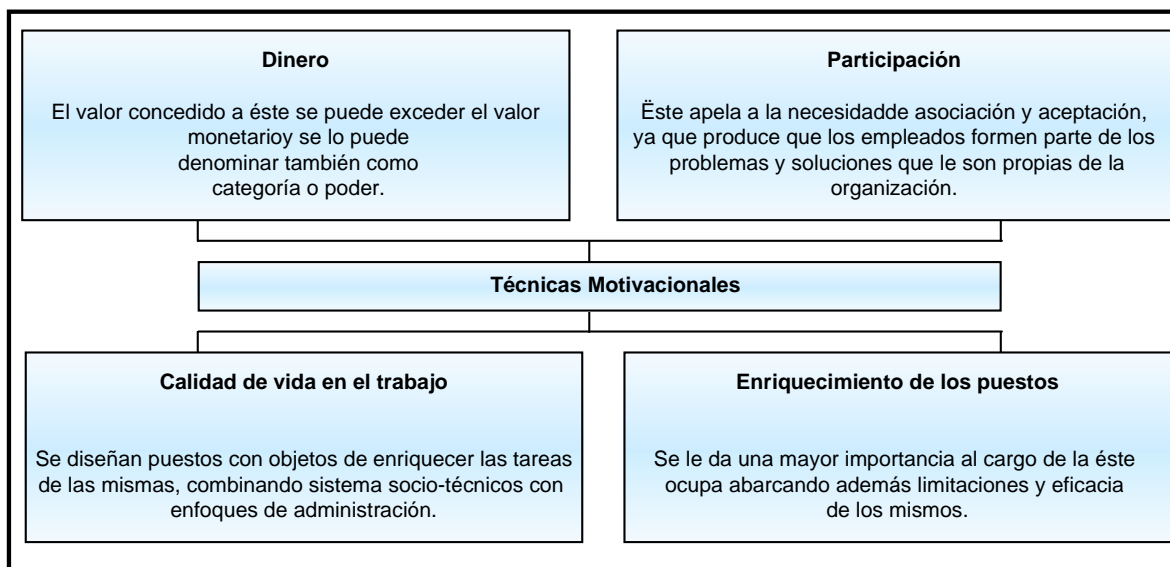


Figura 3.12 Técnicas motivacionales.

3.14 Influencia del grupo en la motivación²⁸

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

27. RUMBO, Jorge. Elementos para una administración exitosa. Editorial C&C. Buenos Aires 1995. Pag. 208

28. TERRY, George R. y Rue, Leslie W. Principios de administración. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 1987. Pag.167

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes.

Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los directivos quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- ✓ Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- ✓ Desplazar a un inadaptado
- ✓ Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

3.15 Importancia de un directivo en la motivación²⁹

Hay diversas cosas que un directivo puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo.

El directivo debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control.

El directivo no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “*¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?*”.

Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias.

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento.

Hay muchas razones por las cuales los directivos tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento.

Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo.

Este enfoque suele implicar menos trájín 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. Suele ocurrir en otros casos que la política de la institución 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.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas.

Muy pocos directivos se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan 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.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas.

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- Alentar la participación y la colaboración.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.

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.

3.16 Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación³⁰

El no considerar las siguientes variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- ✓ Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentiación de las motivaciones.
- ✓ Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

3.17 Lo que entendemos por resultado³¹

Para entender la importancia que tienen los resultados sobre la motivación de las personas, lo que se considera como buenos resultados depende de la perspectiva de cada persona o de cada grupo, ya que es muy importante analizar lo que es un resultado en si mismo.

Puedo decir que los resultados de una acción no siempre son los que se planean sino, simplemente, los que ocurren inmediatamente después de que tienen lugar las acciones que se quieren fortalecer o eliminar, lo que determina la actitud y el comportamiento de la gente son esos resultados y no los que se quería que fueran.

30. RUMBO, Jorge. Elementos para una administración exitosa. Editorial C&C. Buenos Aires 1995. Pag. 208.

31. ITESM , Nacional Financiera. Factor Humano en el Proceso del Mejoramiento Continuo. México 1998. Pag.123
ITESM, Nacional Financiera. Revisión de las Acciones del Mejoramiento Continuo. México 1998. Pag.170

Como dice el refrán obras son amores y no buenas razones, lo que cuentan son los hechos y no las intenciones, esto es muy importante porque nos advierte sobre la necesidad de tener mucho cuidado al establecer un programa motivacional, sin olvidar que un buen resultado fortalece las actitudes o comportamientos que acababan de ocurrir aunque no tengan relación, es decir, aunque esas actitudes o comportamientos no hayan sido la causa de ese buen resultado, en otras palabras, hay muchas acciones que se fortalecen de manera accidental, incluso sin desearlo, el resultado de una acción es lo que ocurre inmediatamente después de que tiene lugar dicha acción.

Nosotros podemos fomentar algunas actitudes y comportamientos sin siquiera darnos cuenta, si se trata de actitudes y comportamientos que beneficien a la productividad, a las buenas relaciones, a la responsabilidad, etc., no hay ningún problema. ¿Pero si se trata de actitudes y comportamientos indeseables?

Los buenos resultados fortalecen a cualquier acción, deseable o indeseable, a la que siguen y, no siempre, a la que uno quisiera que fortalecerían. Por esta razón es muy importante:

- ✓ Aclarar y definir lo mas precisamente posible cuales son las acciones que se quieren fortalecer.
- ✓ Asegurar que las acciones que se quieren fortalecer le sigan buenos resultados y que a las acciones que se quieren eliminar no le sigan buenos resultados.

CAPÍTULO 4

LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR

4.1 Propuestas de la Hipótesis

Tenemos bien claro que el proceso administrativo para motivar recurre a los conocimientos de la comunicación y la motivación en su pretensión de influir en los empleados. La teoría y la práctica de la importancia de comunicación, duradera y flexible durante tantas décadas, enfrenta retos sin precedente ante el nacimiento del nuevo siglo.

De acuerdo a las diferentes definiciones, teorías y técnicas de comunicación y motivación, para nuestro caso, proponemos cinco hipótesis, donde identificamos las necesidades más importantes de las personas como son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y sociales, de estimación y estatus hasta llegar a la autorrealización, con las que podremos definir el compromiso para ser mejores.

La motivación ha captado el interés de los gestores y los investigadores de la administración desde hace mucho tiempo. Desde los alejados días de Frederick Taylor hasta hoy, los gestores e investigadores han ligado la comunicación y la motivación de los empleados con más frecuencia, a la consecución del impacto de los resultados contra las metas de la organización.

Hipótesis 1. La importancia de comunicar

Utilizando la técnica de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, podemos determinar como en la institución se pretende que al aplicar adecuadamente la herramienta de comunicación contribuyamos a integrar al personal a la empresa y participar activamente en la solución de problemas y el logro de los objetivos de trabajo.

Hipótesis 2. La razón de motivar

Apoyándonos en las teorías de las necesidades donde las personas prefieran situaciones con estabilidad, seguridad y pronosticabilidad, y los directivos puedan elevar la necesidad de logro de los empleados creando un ambiente de trabajo propicio, ya que actualmente, ante el nuevo entorno de las instituciones, estamos convencidos de que ahora se necesitan nuevas actitudes y nuevas formas de hacer las cosas.

Sin embargo, esto no se consigue con discursos bonitos, sino con estrategias si se quieren lograr buenos resultados.

Hipótesis 3. Puntos clave para la comunicación

Por lo que podemos definir que cuando los objetivos son especificados, desafiantes y comunicados formalmente, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos, también indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer las metas. He de ahí la importancia de la comunicación por parte del personal directivo.

Hipótesis 4. Importancia de comunicar los buenos resultados

La teoría de las metas nos dice que el hombre por naturaleza establece metas y lucha por alcanzarlas, pero esto sólo sirve si las personas entienden y aceptan una meta específica, hay que tener en cuenta que no son las buenas intenciones las que motivan a la gente, sino los buenos resultados que la gente obtiene.

Con esto definimos que los reconocimientos públicos, pueden ser muy importantes y motivantes para los trabajadores; es importante el dar a conocer y reconocer los

esfuerzos que la gente realiza día a día, esto por un medios de comunicación interna y/o externa.

Hipótesis 5. Obteniendo buenos resultados

Usando la teoría de las expectativas en la obtención de los buenos resultados, se observa que se enfoca en la determinación de recompensas que valora cada empleado, el nivel alcanzable de desempeño que desea, analiza los factores que podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa y asegura que esta sea la adecuada, por lo que determinamos que no funcionan los incentivos que damos a ciertas personas, a pesar de que estamos seguros de que realmente son apreciados por ellas y en una gran cantidad de ocasiones eso pasa porque no los administramos oportunamente. Los humanos por naturaleza necesitamos el reconocimiento, más aún cuando los objetivos planeados fueron alcanzados con creces, la comunicación en el reconocimiento oportuno de los empleados es algo que va ligado.

CAPÍTULO 5

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 Tipo de estudio

El motivo principal de llevar a cabo esta metodología es contar con información veraz y útil para mejorar la organización en sus resultados, así como la satisfacción del personal que la integra.

Usando como metodología una encuesta de clima organizacional, podremos obtener resultados de la motivación al comparar las habilidades y el desempeño de la persona en la institución tanto cuantitativa y cualitativamente, así como el potencial de desarrollo, para la obtención de los resultados contra las metas.

El tipo de estudio presentará los siguientes escenarios.

- ✓ Informe de resultados descriptivo de la persona en relación a como se dan en la actualidad y como debería ser el clima en los aspectos de trabajo. (cualitativos y cuantitativos).
- Formalidad de la Investigación.
- ✓ Confidencialidad.

Los resultados son propiedad de la organización contratante y de la persona evaluada, y dentro de la institución sólo los conoce el Comité Directivo, Recursos Humanos y el involucrado.

- ✓ Efectividad.

El método funciona y se demuestra en el terreno de los hechos y resultados.

5.2 Alcance

- Lugar de la Investigación.

La investigación se realizará en el interior del Instituto Tecnológico de Roque, dentro de cada una de las áreas reconocidas por organigrama, Subdirecciones, Departamentos, Oficinas y Áreas (talleres).

- Personal

Donde, el factor humano clave en la toma de decisiones, para el desarrollo de la investigación, en el impacto de los resultados serán determinados a través de una muestra aleatoria ente los subdirectores y jefes de departamento.

- Mapa de Localización

Como se muestra en el capítulo 1 Historia, Origen y Evolución del Instituto Tecnológico de Roque, en la figura 1.1.

- Estructura

Para comprender mejor la distribución y organización de la estructura del Instituto en donde se realizará la investigación., se muestra en los siguientes documentos: Anexo 1, figura 5.1, Anexo 2 figura 5.2 y Anexo 3, figura 5.3

5.3 Métodos e Instrumentos

Se realizará una encuesta de clima organizacional que tiene como intención el que se puedan describir formalmente, los sentimientos, percepciones y expectativas en cuanto a como suceden las cosas en una institución par la cual se trabaja y que influye en la motivación.

Las medidas que se utilizan en esta encuesta en relación a las percepciones de todos los participantes están altamente relacionadas con los resultados finales que son importantes para la institución y los directivos que la representan.

La evaluación de los resultados de esta encuesta permite al grupo directivo contar con información útil para saber que tan integrados están los diversos aspectos del sistema educativo según la expectativa de cada uno de los integrantes del instituto.

- ❖ La encuesta cuenta con dos escenarios.
 - ✓ Describir el clima y los aspectos de trabajo como se dan en la actualidad.
 - ✓ Que los participantes indiquen como deberían ser el clima y los aspectos de trabajo para mejorar la productividad, efectividad, rentabilidad.

- Variables

Para nuestro estudio utilizaremos un cuestionario donde las preguntas que se utilizan involucran las siguientes variables.

- ✓ Visión

Es el deseo de hacer el trabajo bien. Tener en mente la meta, elaborar el plan de acción y método, buscando alcanzar o sobrepasar los estándares establecidos.

Los estándares pueden ser: considerando su propio desempeño en el pasado, objetivos medibles negociados con su jefe, superar a los demás, objetivos o metas personales o lograr lo que nadie ha hecho.

✓ Dirección

Es utilizar de forma apropiada y efectiva la autoridad y responsabilidad que el puesto que ocupa le otorga, para que los demás hagan lo que la institución espera enfocado en los resultados y beneficios de la organización a corto y largo plazos.

Es contar con los colaboradores lo que tienen que hacer (meta) y como hacerlo (método).

La intensidad y tono puede variar dependiendo de la actitud del propio líder, de su tendencia a ser autocrático o participativo, además de considerar a la persona o circunstancia; desde conciliador a firme y de orientador hasta exigente o incluso amenazante.

✓ Desarrollo

Es el convencimiento propio y apoyo sincero por capacitar, desarrollar y formar a los demás (colaboradores, compañeros) en los puntos detectados en el análisis de sus fortalezas y oportunidades.

Es además de enviar a cursos, el deseo honesto por que las personas prosperen y crezcan.

✓ Administración

Es llevar a la práctica el esquema administrativo en cualquiera de sus corrientes, con un enfoque práctico y de soporte para el logro de las metas contratadas.

- ✓ Integración

Es poder trabajar en colaboración con otros, hacer lo que le corresponde, sentirse orgulloso de ser integrante del grupo y compartir los valores, principios, código de honor y metas del equipo.

Existe un deseo e interés genuino por cumplir y apoyar a los demás integrantes en el logro del resultado de conjunto e individual.

Cada una de estas variables, esta formada por sub variables, que son las que determinan el factor motivación, donde a continuación se detalla como se dividen cada una de estas variables:

Visión

- ✓ Metas
- ✓ Liderazgo
- ✓ Imagen
- ✓ Rentabilidad

Dirección

- ✓ Estándares
- ✓ Ejemplo
- ✓ Seguimiento
- ✓ Resultados

Desarrollo

- ✓ Técnico
- ✓ Mejora Continua

- ✓ Futuro
- ✓ Administración
- ✓ Calidad
- ✓ Responsable
- ✓ Recursos
- ✓ Flexibilidad

Integración

- ✓ Reconocimiento
 - ✓ Recompensa
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Orgullo
- Las condiciones para que la encuesta refleje la realidad serán las siguientes:
- ✓ Enfocar las respuestas a lo que se ha vivido, pensado y sentido, con honestidad y veracidad.
 - ✓ Lo que se responda debe basarse en hechos objetivos de la misma experiencia vivida en los últimos seis meses en la institución (no se debe considerar de un mayor tiempo hacia atrás, ya que solo se confundirán los resultados).
 - ✓ Que las respuestas reflejen lo que se esta viviendo en la institución.
 - ✓ Que el ideal que se conteste, sea realista y no se debe poner en riesgo la subsistencia de la institución.
 - ✓ Evitar las tendencias a exagerar positiva o negativamente, ser concreto en relación a las experiencias y expectativas. Por ningún motivo se debe contestar lo que se ha escuchado de otros ya que esta encuesta es personal y lo importante es la opinión personal.

Las respuestas son confidenciales, ya que los resultados se presentan después del procesamiento estadístico en graficas generales.

➤ Obtención de los datos

Para nuestra investigación, durante la etapa de obtención de los datos y poder determinar el factor motivación es necesario considerar los siguientes puntos:

a) Poner especial atención en las mejoras obtenidas

Es muy probable que se encuentren fallas y problemas, pero es más motivante para todos entender y reconocer lo que se hizo para lograr el éxito en determinados aspectos. Posteriormente habrá necesidad de identificar los puntos negativos, pero no hay que dejar pasar la oportunidad de destacar los logros.

b) Promover la apertura y la confianza entre las personas

Escuchar antes de evaluar o criticar internamente las opiniones de los colaboradores. Permitir que todos hablen y comenten sus experiencias. Tener presente que no solo los resultados son importantes, sino también la forma en que fueron conseguidos. Lo que perdurará con aprendizaje en la organización es la forma en que se hicieron las cosas pues los resultados son la consecuencia de eso.

c) Abordar abiertamente los problemas

Es casi inevitable que existan fracasos durante todo intento de establecer la motivación, así es que hay que tratarlos como cosas normales pero sobre todo, insistir en que se busquen las causas de los problemas para poder encontrar

soluciones. No se trata de buscar culpables sino de poner sobre la mesa situaciones que existen y que deben ser cambiadas.

d) Tratar de ser comprensivo y flexible

Ciertamente lo mas importante son los resultados conseguidos, pero también hay que valorar adecuadamente el esfuerzo de las personas, aunque no siempre se hayan logrado los resultados pretendidos.

Para ello hay que escuchar con atención los comentarios acerca de las circunstancias que impidieron o dificultaron mejores resultados.

e) Tomar en cuenta las recomendaciones de los empleados

Todos los participantes en el esfuerzo por mejorar tienen experiencias y aprendizajes que pueden ser compartidos con los demás y que pueden facilitar los nuevos proyectos de mejoramiento. Escuchar y aprender. Una persona escuchada se convierte en una persona motivada.

f) Solicitar Información basada tanto en hechos (datos y cifras) como en opiniones personales.

Al realizar la verificación hay que tener cuidado de anotar la información relevante, pues la información resultante es la base para tomar decisiones importantes relacionadas tanto con el reconocimiento a las personas, como a los aspectos que es preciso mejorar en los próximos proyectos para la motivación.

➤ Metodología

Se aplicará un cuestionario el cual consta de veinte preguntas, el cuál se muestra en el anexo 4, donde las instrucciones para resolverlo son las siguientes:

- ✓ Leer cuidadosamente las introducciones, objetivo, condiciones y metodología para asegurar que las respuestas sean adecuadas en cuanto a la percepción y situación, persona, así como el no cometer errores al contestar.
- ✓ Leer detalladamente cada pregunta, revisar la experiencia en relación a ella y marcar el espacio que mejor refleje la que se está viviendo en el trabajo actualmente o el espacio que responda como le gustaría a la persona que fuera la realidad para ser más eficiente y sentirse mejor.
- ✓ Asegurarse de haber respondido todas y cada una de las preguntas del cuestionario.
- ✓ Puede haber preguntas sobre las que la percepción sea igual en cuanto a “actualmente es así”, y “me gustaría que fuera”, en dicho caso las respuestas coincidirán y no debe de preocuparse por ello.
- ✓ También al final se pueden agregar los comentarios que se consideren convenientes sobre cualquier aspecto que se pueda mejorar.
- ✓ Este cuestionario no se lleva más de 50 minutos.

5.4 Obtención de los datos

Después de la obtención de los datos para el factor motivación, consideramos importantes los siguientes puntos.

a) Hacer un reporte

Elaborar un escrito lo mas objetivo posible donde queden asentadas las observaciones, conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron.

No debe ser algo complicado: lo importante es dejar constancia de los resultados y las experiencias que se tuvieron durante el esfuerzo del mejoramiento en la comunicación y la motivación para el impacto de los resultados contra las metas.

El reporte debe de contener tanto los aspectos positivos como los negativos.

b) Usar la información obtenida para seguir mejorando.

Este reporte servirá como punto de partida para el seguimiento de ciclo de mejoramiento en la comunicación y la motivación.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS Y PROPUESTA

6.1 Resultados generales de las evaluaciones

A lo largo de esta investigación, se ha tratado de mostrar la información más elemental sobre lo conveniente que es motivar, hacer seguir de buenos resultados, por lo que estamos convencidos de que ahora se necesitan nuevas actitudes y nuevas formas de hacer las cosas, hasta que se establezca una conexión entre la práctica de los nuevos valores y los buenos resultados, que comparada con los resultados obtenidos en este trabajo, la complejidad del comportamiento humano, es muy poderosa para poder propiciar ciertas actitudes y comportamientos de la gente, como se mencionó desde un principio lo único que se pretende es obtener mejores probabilidades de motivar a los empleados dentro del Instituto Tecnológico de Roque, tomando las medidas necesarias para fortalecer la comunicación, las actitudes y comportamientos deseables, para eliminar las actitudes y comportamientos indeseables, que al final de cuentas, creen un compromiso sincero y actitudes triunfadoras en beneficio para todos.

➤ **Informe general de resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en el clima organizacional.**

Los resultados que se obtuvieron del estudio cualitativo realizado en el Instituto, que actualmente cuenta con 279 empleados, se realizó una encuesta de clima organizacional, a una muestra de la población de 210 empleados, el 75.27% para analizar y conocer las causas de la poca satisfacción y compromiso de algunos empleados al realizar sus actividades cotidianas, en relación a como se dan en la actualidad los aspectos del trabajo y como se quisiera que fueran, detectando las variables que influyen directamente en los resultados, la motivación y satisfacción.

Dentro de la encuesta de clima organizacional, de un total de 20 preguntas, los 210 empleados evaluados dieron como resultado un total de 4,200 respuestas, que contienen el análisis de cada una de las variables.

En el cuestionario de clima organizacional, las variables; la visión, la dirección y la integración, cada una cuenta con el mismo porcentaje de respuestas, 20%, cubriendo entre las tres un total de 60% (2,520 respuestas), y la variable dirección un total de 40% (1,680 respuestas).

El resultado total de respuestas que los evaluados mostraron en cuanto a como se dan las cosas en la actualidad en la Institución es de un 45% y como debería ser el clima en los aspectos del trabajo es de un 55%, a continuación se muestra en la siguiente tabla 1., observando el comportamiento gráfico en la figura 6.1 .

Clima Organizacional	ES	QUISIERA
TOTAL	45,00%	55,00%

Tabla 6.1 Resultados Totales del Clima Organizacional.

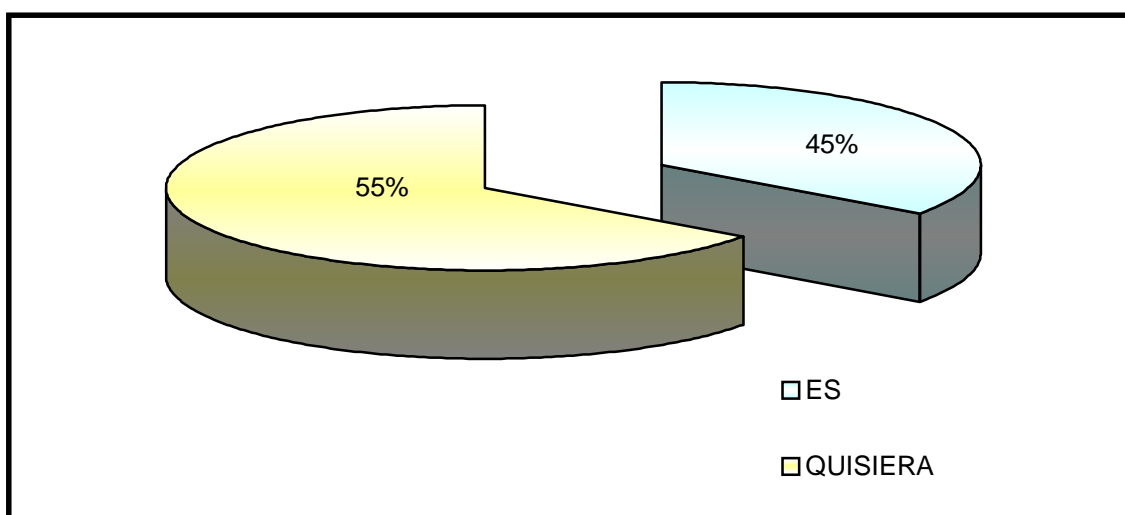


Figura 6.1 Gráfica de Resultado Total del Clima Organizacional

En este resultado se observa que la satisfacción por realizar la tarea, es buena, pero los empleados perciben que su trabajo no es debidamente valorado ni retribuido y bajo, de acuerdo a lo que planteamos en la hipótesis 1 y 2, dónde la actitud está basada en las creencias y valores que el empleado desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Entendemos por satisfacción laboral como; el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

La implicación teórica anterior hace constar que no se está aplicando adecuadamente la herramienta de comunicación, por lo que existe insatisfacción laboral en la Institución.

A continuación se muestra la tabla 6.2, y la gráfica 6.2 con los resultados totales en porcentaje de cada una de las preguntas del clima organizacional, obtenidos por cada una de las variables evaluadas.

VARIABLES	ES	QUISIERA
VISION	7.00%	13.00%
DIRECCION	9.75%	10.25%
DESARROLLO	17.75%	22.25%
INTEGRACION	10.50%	9.50%
TOTAL	45.00%	55.00%

Tabla 6.2. Resultados Generales de las Variables Evaluadas

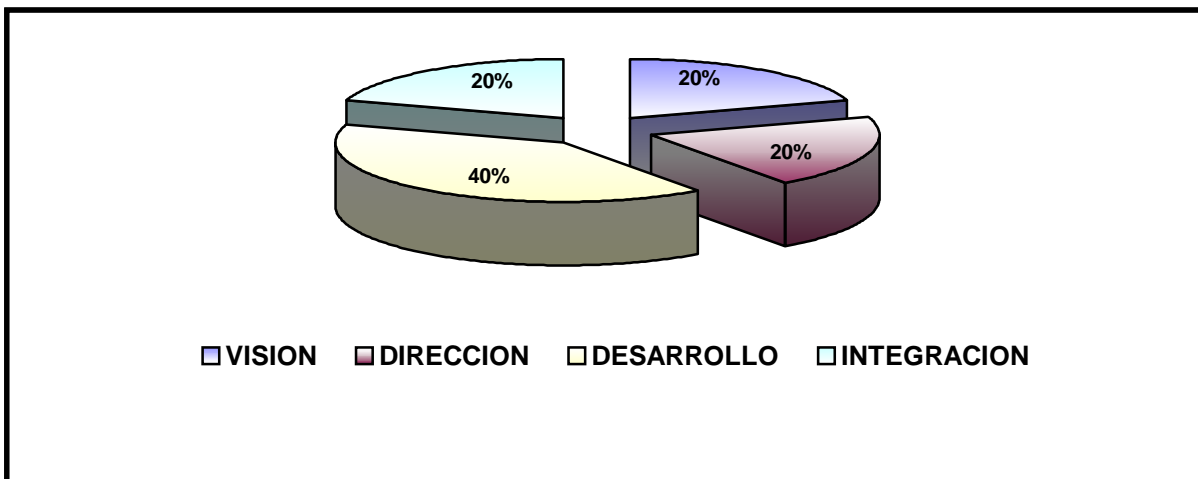


Figura 6.2. Gráfica de Resultados Generales de las Variables Evaluadas.

A continuación se observa el comportamiento de los resultados totales obtenidos en cada una de las variables evaluadas, figura 6.3.

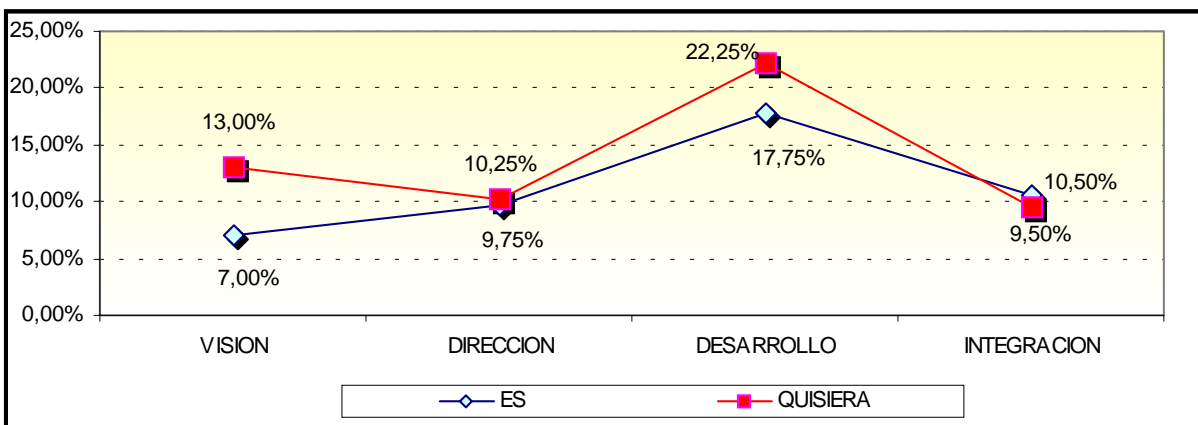


Figura 6.3. Gráfica de Resultados Generales de las Variables Evaluadas

6.2 Resultados por variables

A continuación se muestra un reporte de los resultados obtenidos de la encuesta, por cada una de nuestras variables que son importantes para determinar la motivación, datos que son importantes para la institución y los directivos.

➤ Visión

La visión tiene un porcentaje de resultados del 50% en metas y liderazgo y el otro 50% en imagen y rentabilidad, como se muestra en la tabla 6.3, así como su comportamiento en la gráfica 6.4, este resultado, tiene mucho que ver con lo que se planteó en la hipótesis 2, Teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo, siendo los siguientes puntos, oportunidades de motivación y comunicación para los directivos del instituto.

- Los directivos definan las diferencias entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación.
- Los directivos no se resistan a comunicar y elogiar a sus empleados.
- Los directivos y el personal tengan la visión de lograr que la imagen de la institución sea excelente.

	VARIABLES	ES	QUISIERA
1	Metas	2,25%	2,75%
2	Liderazgo	2,25%	2,75%
3	Imagen	1,25%	3,75%
4	Rentabilidad	1,25%	3,75%
	VISION	7,00%	13,00%

Tabla 6.3 Resultados de las sub variables de la Visión

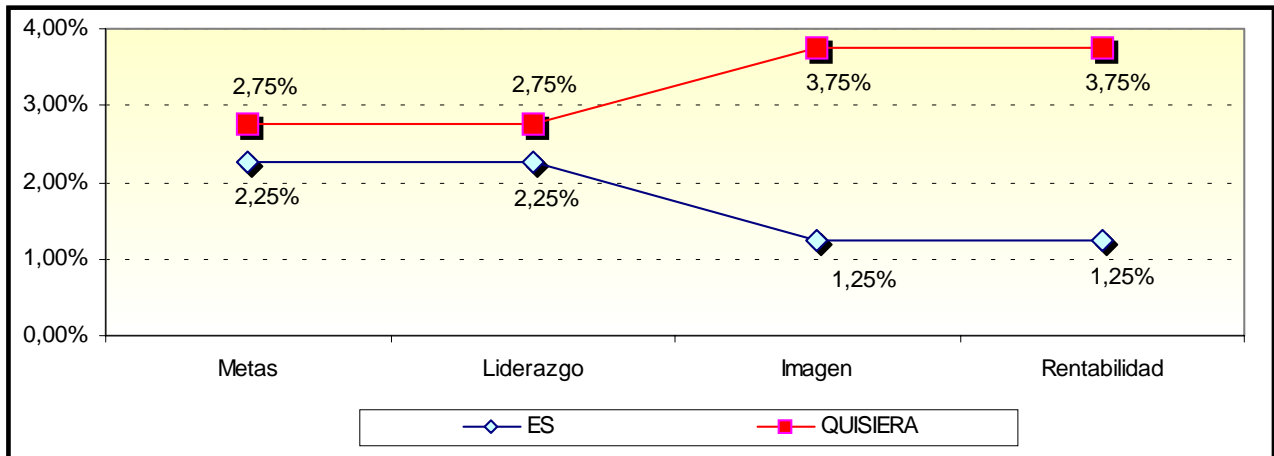


Figura 6.4. Gráfica de resultados de las sub variables de la Visión.

Las respuestas que más llaman la atención porque su resultado es de 1.25%, dentro de la visión son:

- La imagen de la institución
- Dentro del área de trabajo, la proposición de mejoras

De acuerdo a los resultados, la actitud de los empleados hacia la institución es mala, no así a la labor que desarrollan dentro de la misma, bajo este enfoque se puede señalar que existe una actitud negativa hacia el centro de trabajo pero positiva a la tarea, las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento

➤ Dirección

La dirección, como se observa en la tabla 6.4 y en la figura 6.5, tiene mayor porcentaje un 3.5%, en la sub variable de estándares en cuanto a como es en la actualidad el servicio que debe cumplir al 100% lo normado la institución, lo que indica que de acuerdo a lo que se planteó en las hipótesis 1 y 3, se ve reflejado como la comunicación es uno de los instrumentos más poderosos que tiene la institución para la puesta en práctica del cumplimiento en sus servicios, y en cuanto a la motivación, es referente a lo que mencionaba Erg en su teoría, dónde estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los empleados se podía medir en base a la jerarquía de sus necesidades, donde afirma que las personas suben y bajan por la pirámide de sus necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia, las oportunidades clave de la motivación a tratar para una mejor visión de los directivos de acuerdo a las respuestas de la encuesta son:

- La dirección tiene que resolver el aislamiento que hay entre las diferentes áreas del instituto.
- El comportamiento y el liderazgo de las diferentes direcciones y jefaturas dentro del instituto deben de ser congruentes con la filosofía institucional.
- Dentro de los diferentes departamentos buscar y/o desarrollar las mejores prácticas que aseguren los excelentes resultados.

	VARIABLES	ES	QUISIERA
5	Estándares	3,50%	1,50%
6	Ejemplo	2,00%	3,00%
7	Seguimiento	2,50%	2,50%
8	Resultados	1,75%	3,25%
	DIRECCION	9,75%	10,25%

Tabla 6.4 Resultados de las sub variables de la Dirección.

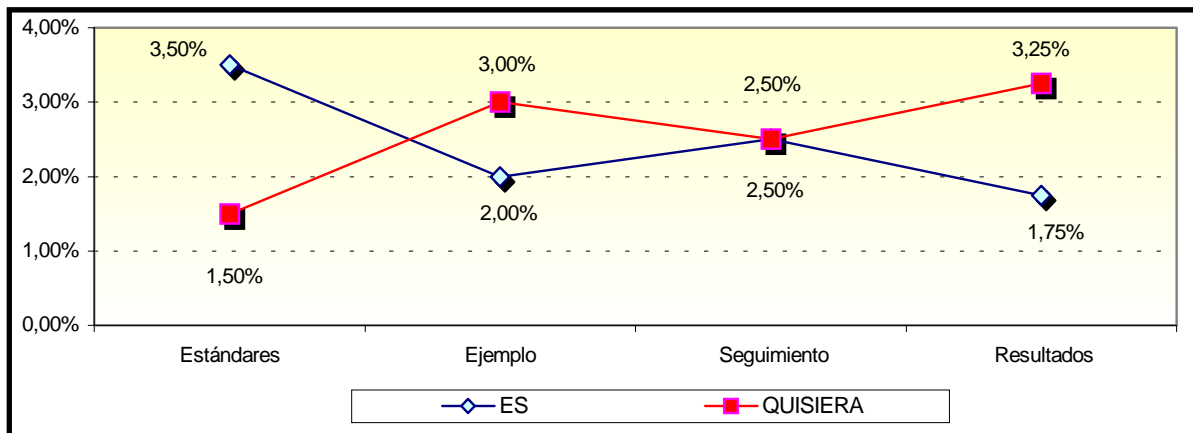


Figura 6.5. Gráfica de resultados de las sub variables de la Dirección.

➤ Desarrollo

La variable desarrollo de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas como se muestra en la tabla 6.5 y en la figura 6.6, ocupa el menor porcentaje de oportunidad en cuanto a como es la institución en la actualidad, alcanza un 17.15% y como se quisiera que fuera la institución, con un 22.25%, por lo que la sub variable que más sobresale es la de administración, que corresponde a la pregunta donde se refiere a que los empleados del instituto buscan prepararse por su cuenta, para enfrentar bien los retos dentro de la institución, de acuerdo a la hipótesis 4, se planteó la teoría de las metas, donde el hombre por naturaleza establece metas y lucha por alcanzarlas, los seres humanos tendemos a repetir las acciones que nos producen buenos resultados y dejar de hacer las acciones que no nos producen buenos resultados.

Puntos importantes a mejorar para cultivar la motivación.

- La institución debe preparar bien técnicamente a sus empleados para las actividades que van a desempeñar, así como para enfrentar bien los retos en la institución.

- En cada uno de los departamentos cuidar los recursos y buscar ahorros y mejoras.
- En la institución se deben promover a los mejores empleados a los puestos de mayor responsabilidad.
- Las direcciones y las jefaturas, verificar con frecuencia el proceso y los resultados, para asegurarse que van bien y corregir las desviaciones siempre y cuando sea necesario.
- La dirección y las jefaturas puedan permitir la facilidad a los empleados de innovar y/o proponer ideas nuevas que mejoren los resultados.

	VARIABLES	ES	QUISIERA
9	Técnico	1,50%	3,50%
10	Mejora Continua	3,00%	2,00%
11	Futuro	1,50%	3,50%
12	Administración	4,00%	1,00%
13	Calidad	2,00%	3,00%
14	Responsable	2,50%	2,50%
15	Recursos	1,00%	4,00%
16	Flexibilidad	2,25%	2,75%
	DESARROLLO	17,75%	22,25%

Tabla 6.5 Resultados de las sub variables del Desarrollo

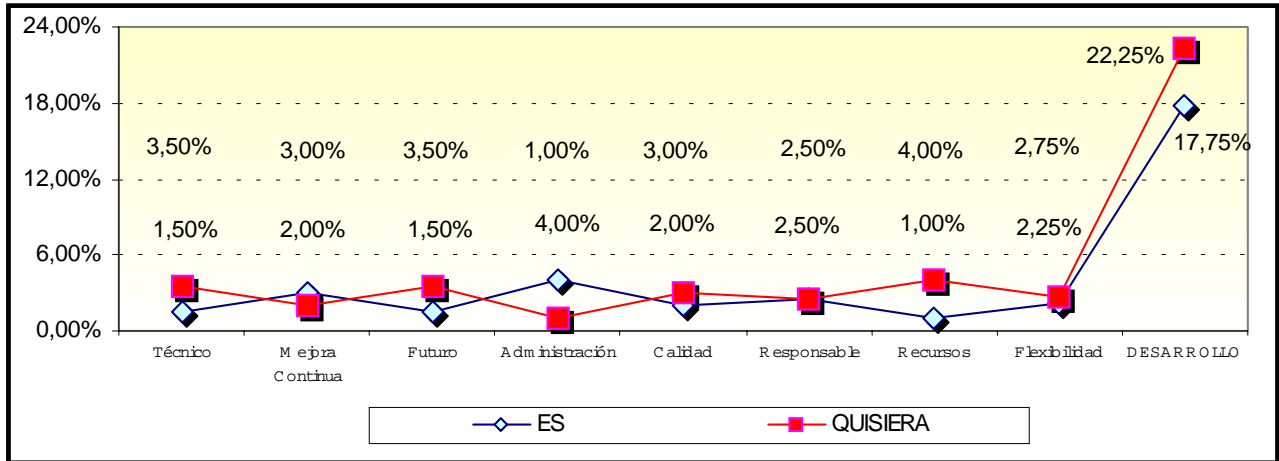


Figura 6.6. Gráfica de resultados de las sub variables del Desarrollo.

➤ Integración

La variable de la integración dentro de las encuestas nos muestra que más del 90% de los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, como se observa en la tabla 6.6 y en la figura 6.7, dentro de la integración observamos que el 9.5% representa las áreas de oportunidad, lo que se planteó en la hipótesis 5, refleja cómo es en la actualidad los aspectos que se han descuidado o se les ha dejado de poner la atención que estos ameritan, ya que el trabajo en equipo y los reconocimientos o recompensas a estas labores colectivas se han vuelto poco satisfactorias para los empleados, las oportunidades serían las siguientes:

- Los jefes deben de dar reconocimiento valioso a los empleados de mayor desempeño y resultados.
- En la institución el buen desempeño y los resultados, deben de conducir con seguridad a oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- En los diferentes departamentos, motivar la cooperación de todos para salir adelante con los compromisos y resultados esperados.

	VARIABLES	ES	QUISIERA
17	Reconocimiento	2,00%	3,00%
18	Recompensa	2,00%	3,00%
19	Trabajo en equipo	2,00%	3,00%
20	Orgullo	4,50%	0,50%
INTEGRACION		10,50%	9,50%

Tabla 6.5 Resultados de las sub variables de la Integración

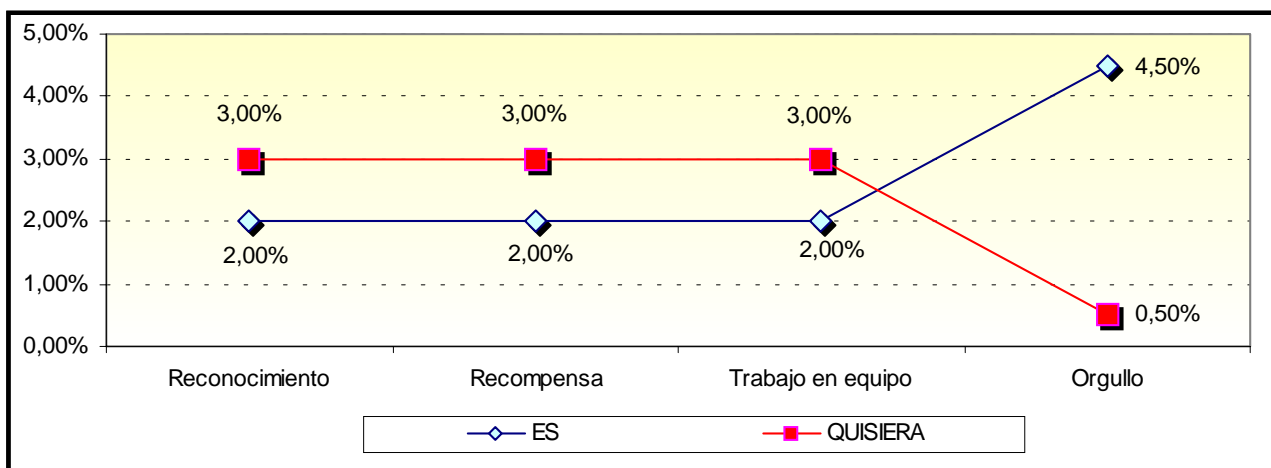


Figura 6.7 Gráfica de resultados de las sub variables de la Integración

6.3 Propuestas

De acuerdo a los resultados expuestos en esta investigación, observamos que no todo se soluciona con dinero, esto es especialmente cierto cuando intentamos elevar la motivación y comunicación de nuestros empleados.

Para alcanzar nuestras metas o ayudar a otro conseguir las es necesario conocer los mecanismos de la motivación.

A continuación se presentan 10 maneras útiles para motivar.

- ✓ Ambiente de trabajo positivo

Fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.

- ✓ Participación en las decisiones

Facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.

- ✓ Involucramiento en los resultados

Hacer saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la institución.

- ✓ Sentido de pertenencia al grupo

Hacer que el empleado se identifique con la identidad institucional, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.

- ✓ Ayudar a crecer

Proporcionar formación. Potencie habilidades.

- ✓ Feed-Back

Proporcionar retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.

- ✓ Escuchar

Procurar reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa...

✓ Agradecimiento

Agradecer sinceramente los esfuerzos. Un simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.

✓ Premiar la excelencia

Reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.

✓ Celebrar los éxitos

La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

CONCLUSIONES

El presente trabajo trata de demostrar de una manera objetiva y clara el clima organizacional que se puede vivir al interior de una organización, en este caso en específico el que se vive actualmente en el Instituto Tecnológico de Roque, más que considerar este análisis como una crítica destructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre el Instituto y su elemento humano, donde los valores predicados en la filosofía sean una realidad en la relación institución- empleado.

Este trabajo pretende ser también una fuente de información de importancia para el cuerpo directivo que conforma actualmente el Tecnológico de Roque y un apoyo en la toma de decisiones; no hay que dejar de lado que los seres humanos tendemos a repetir las acciones que nos producen buenos resultados, y dejar de lado aquellas que traen consigo malos resultados y es que es bien cierto que las actitudes y comportamientos que son fortalecidos son seguidos de manera automática, es también de importancia el resaltar que mientras más tiempo pase entre una acción que busque fortalecer a la Institución y los resultados que se pretendan obtener, es menos probable que se establezca una conexión entre ambas cosas.

BIBLIOGRAFÍA

Bachoco, S.A. de C.V., (2000). Manual de Institucional, El Jefe Bachoco, PP.100.

Bachoco, S.A. de C.V., (2000). Manual de Institucional, El Líder Bachoco, PP.100.

Idalberto Chiavenato (2002). Administración de Recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill. Colombia, PP 300.

Instituto Tecnológico de Roque (2005). Manual de Inducción del Instituto Tecnológico de Roque, Tercera edición, México, PP. 20.

ITESM , Nacional Financiera.(1998). Factor Humano en el Proceso del Mejoramiento Continuo. Paquete Cinco, Modulo 1, PP. 120.

ITESM, Nacional Financiera.(1998). Revisión de las Acciones del Mejoramiento Continuo. Paquete Cuatro, Modulo 1, PP. 120.

ITESM , Nacional Financiera.(1998). Revisión de las Acciones del Mejoramiento Continuo. Paquete Cuatro, Modulo 2, PP. 140.

James Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. (1996) .Administración. Edit., Pearson Educación, México, PP. 540.

Keith Davis, John W. Newstrom (1999). Comportamiento humano en el trabajo, Edit., Mc Graw Hill, México, PP. 646.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999). Administración, una perspectiva global. 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, PP. 580.

Rumbo, Jorge (1995) Elementos para una administración exitosa. Editorial C&C. Buenos Aires, PP. 470.

SEIT, (2002). Programa de Desarrollo del Instituto Tecnológico Agropecuario de Roque, Gto. 2001-2006", México 1ª Edición, PP. 340.

Sergio Flores de Gortari, Emiliano Orozco Gutiérrez (2000). Hacia una comunicación administrativa integral. Edit. Trillas. México, PP. 620.

SNEST, Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (2004). Modelo Educativo para el Siglo XXI. 1ª Edición, PP. 190.

Solana, Ricardo F. (1993) Administración de organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, PP. 340.

Stephen P. Robbins (1999). Comportamiento organizacional. Edit., Prentice may, México, PP. 640

Terry, George R. y Rue, Leslie W. (1987). Principios de administración. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, PP. 480

Thompson Strickland (2001) Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México, PP. 560

Otras Fuentes

López Adriana, La Motivación, (Documento Web) <http://www.monografias.com./trabajos5/moti/moti.shtml#>, 19 de abril de 2002.

Press Eduardo, El trabajo a diario, (Documento Web) <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/ruidos.htm>, 17 de enero de 2002.

Pereyra Estela, El líder y la motivación, (Documento Web) <http://www//mujeresdeempresa.com/management/management010301.hmt>, 3 de marzo 2001.

Anexo 1

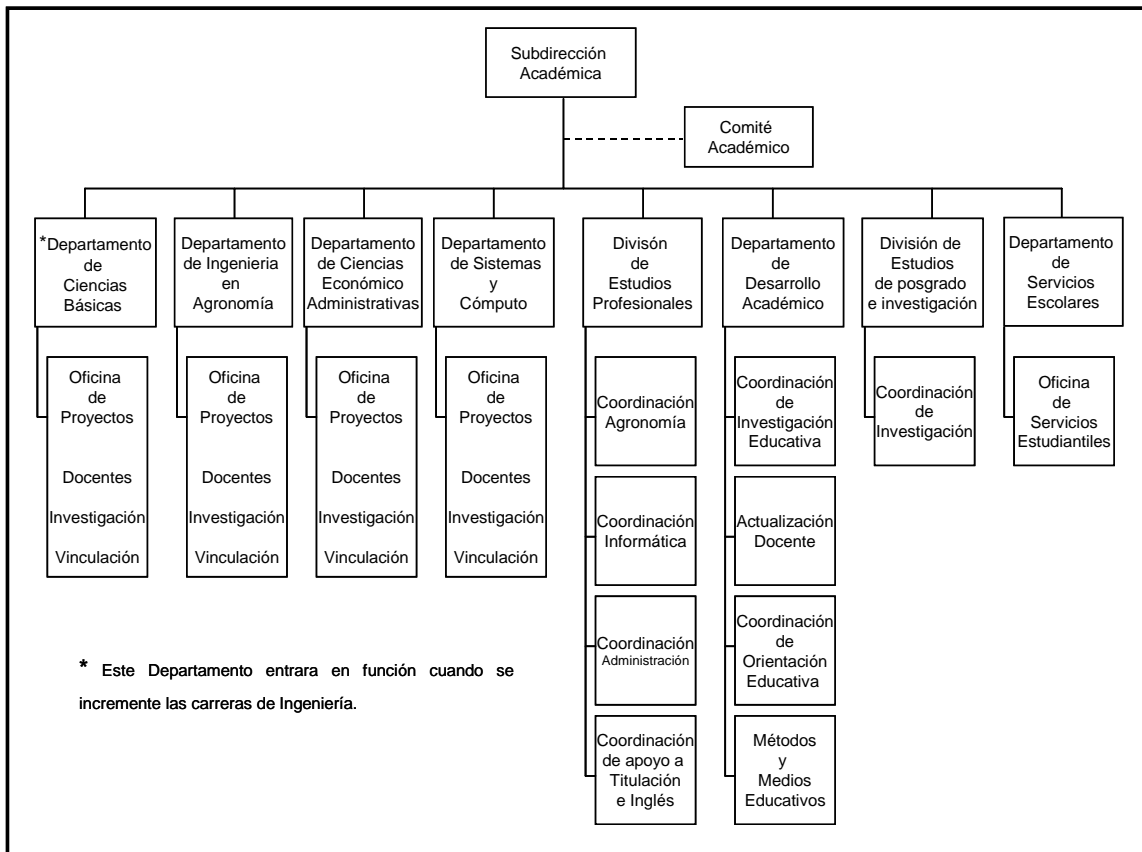


Figura 5.1 Organigrama de la Subdirección Académica del Instituto Tecnológico de Roque.

Anexo 2

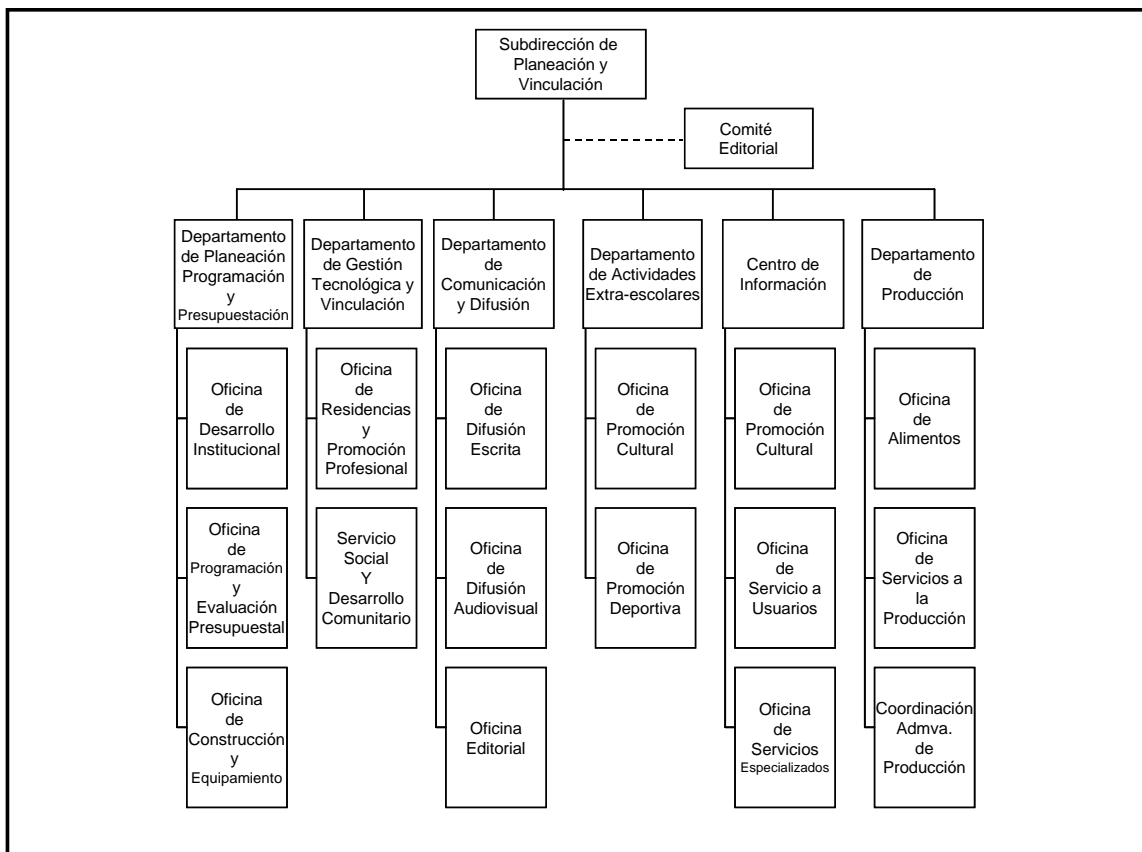


Fig. 5.2 Organigrama de la Subdirección de Planeación y Vinculación del Instituto Tecnológico de Roque.

Anexo 3

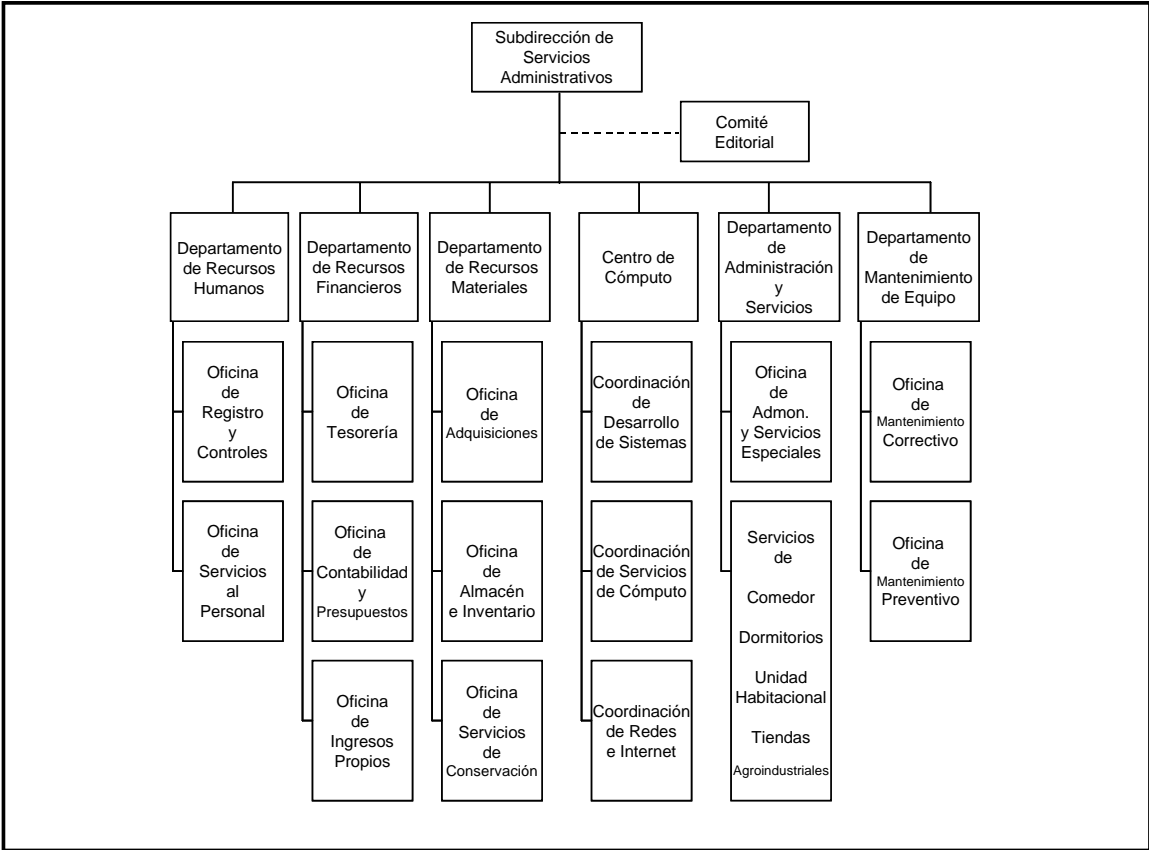


Fig. 5.3 Organigrama de la Subdirección de Planeación y Vinculación del Instituto Tecnológico de Roque.

Anexo 4

Cuestionario de Clima Organizacional

Introducción

A continuación, se realizará una encuesta de clima organizacional, dónde se evaluarán 20 preguntas, que tiene como intención el que se puedan describir formalmente, los sentimientos, percepciones y expectativas en cuanto a como suceden las cosas en la Institución, para la cual se trabaja y que influye en la motivación.

Las medidas que se utilizan en esta encuesta en relación a las percepciones de todos los participantes están altamente relacionadas con los resultados finales que son importantes para la institución y los directivos que la representan.

Preguntas

1. ¿ Su jefe le comunica las metas y objetivos de la Institución?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

2. ¿Considera que el tipo de influencia de su jefe es positiva y motivadora?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

3. ¿Considera que la imagen de su Institución es excelente?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

4. Dentro de su área de trabajo, ¿se le anima a proponer mejoras y se le aceptan?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

5. ¿En la Institución la calidad del servicio debe cumplir al 100% lo normado?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

6. ¿El comportamiento y liderazgo de su jefe directo son congruentes con la Filosofía Institucional?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

7. ¿Su jefe directo da seguimiento cercano a lo que se delegó (se le olvida)?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

8. ¿En su departamento, se buscan y/o desarrollan las mejores prácticas que aseguren excelentes resultados?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

9. ¿La Institución le prepara bien, técnicamente para lo que debe hacer?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

10. ¿En su departamento se cuidan mucho los recursos y se buscan ahorros y mejoras?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

11. ¿El Instituto lo prepara y capacita para enfrentar los retos futuros?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

12. ¿Busca Usted prepararse, por su cuenta, para enfrentar bien los retos en la Institución?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

13. En la Institución, ¿se promueve a los mejores empleados a los puestos de mayor responsabilidad?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

14. ¿Su jefe verifica con frecuencia el proceso y los resultados, para asegurarse que van bien y corregir las desviaciones si es necesario?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

15. ¿En su trabajo, cuenta con las herramientas y recursos adecuados para cumplir cabalmente con lo que se espera de Usted?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

16. ¿Su jefe y el sistema de la Institución le permiten con facilidad, innovar y/o proponer ideas nuevas que mejoren los resultados?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

17. ¿Su jefe da reconocimiento valioso a los empleados con mayor desempeño y resultados?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

18. ¿En la Institución el buen desempeño y los resultados, conducen con seguridad a oportunidades de crecimiento y desarrollo para Usted?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

19. ¿En su departamento cooperan todos para salir adelante con los compromisos y resultados esperados?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--

20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta Institución?

ES	
----	--

QUISIERA	
----------	--