



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TESIS

**LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
FUNCIONARIOS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL
DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL EN EL DISTRITO
FEDERAL**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)**

PRESENTA: LIC. ARTURO ROSAS CHACÓN

DIRECTORA DE TESIS: DRA. LAURA ELIZABETH CERVANTES BENAVIDES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Ciudad Universitaria, D.F., febrero, 2008

AGRADECIMIENTOS

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**
POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE
ENRIQUECER MIS CONOCIMIENTOS Y LOGRAR MI
SUPERACIÓN ACADÉMICA

A MI ESPOSA BERTHA
A MIS HIJOS IVONNE, JUAN RAMÓN Y ARTURO

A MI MADRE CON TODO MI AMOR Y RESPETO
A MI PADRE (QEPD)

MI AGRADECIMIENTO A MIS SINODALES
DR. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL
M.A. AMÉRICA DEL ROCIO RIVERA DÍAZ
M.A. ALMA LUCERO SOSA BLANCAS
M.A. JOSÉ ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ

EN FORMA ESPECIAL A MI DIRECTORA DE TESIS
DRA. LAURA ELIZABETH CERVANTES BENAVIDES
POR SU DEDICACIÓN Y VALIOSA COLABORACIÓN
EN EL TRANCURSO DEL PRESENTE TRABAJO

INDICE

Indice	Página	
Introducción	2	
Capítulo I	Antecedentes de la creación del Instituto Federal Electoral	6
	1.1 Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral.	13
Capítulo II	Marco Teórico-Conceptual sobre la Motivación Laboral y el Desempeño	20
	2.1 Concepto de Motivación.	21
	2.2 Teoría del Motivo de Logro	24
	2.3 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	27
	2.4 Teoría de la Motivación de Afiliación	29
	2.5 Teoría de las Expectativas	31
	2.6 Teoría X y la teoría Y de McGregor	34
	2.7 Teoría de la Motivación-Higiene	37
	2.8 Concepto de Evaluación del Desempeño Laboral	40
	2.9 Relación entre Motivación Laboral y Desempeño	42
	2.9.1 Factores de Motivación Laboral y su Relación con el Desempeño	44
Capítulo III	Metodología de la investigación	48
	3.1 Planteamiento del Problema	51
	3.2 Objetivos de la Investigación	52
	3.3 Hipótesis de la Investigación	53
	3.4 Instrumento de Medición	54
	3.5 Cuestionario	55
Capítulo IV	Resultados del trabajo de campo del cuestionario que se aplicó a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral.	58
	4.1 Análisis sobre la motivación laboral y el desempeño de los funcionarios.	58
	4.2 Interpretación de los resultados sobre la motivación laboral y el desempeño de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral.	64
	4.3 Propuesta	69
Conclusiones		73
Anexos		75
Bibliografía		97

INTRODUCCIÓN

El Instituto Federal Electoral cuenta con un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral para cumplir con el trabajo de organizar las elecciones a nivel federal. Consideramos que los funcionarios electorales deben estar motivados para llevar a cabo su desempeño laboral dentro del instituto.

Por lo tanto, la importancia de la tesis, tiene como finalidad demostrar el nivel de motivación que tienen los funcionarios electorales; si esta motivación ejerce influencia en el desempeño laboral de éstos. Ahora bien, para llevar a cabo la demostración es indispensable que nos planteemos las siguientes preguntas ¿Cuál es el nivel de motivación de los funcionarios?, ¿Cuánto más motivado este un funcionario, mayor será su desempeño laboral?. Las respuestas a estas preguntas se obtendrán del cuestionario aplicado a los funcionarios electorales.

Cuando observamos a un conjunto de personas desempeñando el mismo trabajo, notamos que unas lo realizan mejor que otras. Se cree que una de las diferencias en el desempeño entre la gente que realiza el mismo tipo de trabajo, están reflejadas en la motivación.

Por lo que el problema a investigar es el siguiente: ¿Es la motivación de los funcionarios electorales, la que influye para que, éstos desempeñen sus labores de manera eficiente?

Por lo anterior los objetivos de la tesis son: demostrar que la motivación ejerce una influencia decisiva en el desempeño laboral de los funcionarios; determinar el nivel de motivación que tienen los funcionarios, para desempeñar sus labores. Conocer los motivos que tienen los funcionarios para llevar a cabo sus actividades laborales.

Proponemos la siguiente hipótesis: La motivación laboral ejerce una alta influencia en el grado de desempeño en los Funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal.

Para satisfacer el objetivo, problema e hipótesis, se siguió la metodología de explicar o exponer qué es el Instituto Federal Electoral, como parte del marco teórico, posteriormente la motivación laboral y se diseñó un instrumento de diez reactivos para describir en la institución cómo la motivación influye en el nivel de desempeño de los funcionarios.

La demostración de la hipótesis, se hará midiendo las variables de la misma: (1) “la motivación laboral que tienen los funcionarios” y (2) “el grado de desempeño laboral de los funcionarios”. Para medir la variable “motivación”, se analizan las preguntas 1, 2, 5, 6, 8, y 11. Mientras que para medir la variable “grado de desempeño”, se analizan las preguntas 3, 4, 7, 9 y 10.

El trabajo se estructuró de la siguiente manera, en capítulo I Antecedentes de la creación del Instituto Federal Electoral, mencionamos cuales fueron los antecedentes del Instituto Federal Electoral. Para ello, nos remontamos a la historia del Sistema Electoral Mexicano, empezando desde la Constitución de Cádiz, siguiendo con la de Apatzingán; la de 1857; hasta llegar a la Constitución de 1917, que hasta el día de hoy nos rige. Al final del capítulo mencionamos lo que es el Servicio Profesional Electoral (SPE), así como su estructura y funcionamiento.

En el capítulo II Marco Teórico-Conceptual sobre la Motivación Laboral y el Desempeño, se analizan diversas teorías que hay sobre la motivación, estudiamos las teorías del motivo de logro; de la jerarquía de las necesidades; de la motivación de afiliación; teoría X y teoría Y de McGregor; de la motivación- higiene, y la teoría de las expectativas, del psicólogo Víctor H.

Vroom, consideramos que ésta, es la que mejor se adapta para explicar la forma en que se motiva a los funcionarios electorales. Se definen los conceptos de motivación, de evaluación del desempeño laboral, se explica la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño.

En el capítulo III Metodología de la investigación, se describe la metodología que se utilizó para realizar el trabajo, el tipo de investigación, diremos el porqué se propone la teoría de las expectativas para diseñar el cuestionario sobre la motivación laboral y el desempeño de los funcionarios, así como la técnica empleada para la recolección de los datos, que servirán para llevar a cabo la investigación; el programa estadístico que se utilizó para la interpretación de los datos obtenidos. Se plantea el problema de la investigación; los objetivos: general y específicos; la hipótesis de la misma; y el instrumento de medición en el que nos apoyamos para la codificación, descripción, análisis e interpretación de los resultados, que se obtuvieron del modelo de cuestionario empleado para dicho fin.

En el capítulo IV Resultados del trabajo de campo del cuestionario que se aplicó a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral., se exponen los resultados del trabajo de campo del cuestionario que se aplicó a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral. Se hará el correspondiente análisis sobre la motivación laboral y el desempeño. Y por último se interpretan los resultados sobre la motivación laboral y el desempeño de los funcionarios, y con base en éstos se determina que se acepta la hipótesis planteada para la investigación.

Propuesta: Se elaboran las propuestas que consideré son las más adecuadas para elevar la motivación laboral y el desempeño, sobre todo de los funcionarios que de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados, tienen un bajo nivel de motivación laboral y desempeño.

Conclusión: Se hace una conclusión de todo el trabajo realizado, empezando por el planteamiento del problema a resolver, así como los objetivos que se trazaron en la investigación, que era el determinar el nivel de motivación que tienen los funcionarios para desempeñar sus labores así como conocer los

motivos fundamentales que tienen para llevar a cabo su desempeño. Con base en el análisis e interpretación de los resultados se obtuvo que los funcionarios tienen el 73.53% de nivel de motivación y 71.08% de grado de desempeño. Por lo que se concluyó que sí se acepta la hipótesis planteada.

Anexos: Se presentan las tablas de frecuencias y las gráficas, resultado de los cuestionarios que se aplicaron a los funcionarios electorales del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal.

Bibliografía: Se menciona la bibliografía utilizada para la realización de la investigación, como fueron libros, revistas, diccionario, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y la página web del IFE.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Para hablar de la creación del Instituto Federal Electoral, debemos remontarnos a la historia del Sistema Electoral Mexicano, cuya definición dada por (Valdés, s/f, p-3) es la siguiente:

“El sistema electoral, es el conjunto de medios a través de los cuales la voluntad de los ciudadanos se transforma en órganos de gobierno o de representación política. Las múltiples voluntades que en un momento determinado se expresan mediante la simple marca de cada elector en una boleta forman parte de un complejo proceso político regulado jurídicamente y que tiene como función establecer con claridad el o los triunfadores de la contienda, para conformar los poderes políticos de una nación”

Otra definición del (Programa General del Servicio Electoral Profesional 2005-2006, p-49) es:

“Conjunto de normas, instituciones y procedimientos que permiten a los actores políticos competir, de manera civilizada y pacífica por el acceso y ejercicios del poder público. La acción e interacción de estos componentes, en un ambiente de aceptación de las reglas establecidas, permite legitimar el poder político”

Por lo tanto, el antecedente más lejano que se tomará para este análisis será el de la Constitución de Cádiz o Constitución Política de la Monarquía Española, promulgada en esa ciudad de la entonces metrópoli el 19 de marzo de 1812 en la cual se estableció que “las cortes son la reunión de todos los diputados que representan la nación, nombrados por los ciudadanos en la forma que dirá” (González, 1997, p.61)

El artículo 91 definió que para poder ser diputado de cortes se debería de contar con los siguientes requisitos, “ser ciudadano que estuviera en el ejercicio de sus derechos, contar con más de veinticinco años, y que haya nacido en la provincia o esté vecindado en ella con residencia a lo menos de siete años, ser del estado seglar o del eclesiástico secular; pudiendo recaer la elección en los ciudadanos que componen la junta, o en los de fuera de ella”.

Don Francisco Javier Venegas, que posteriormente sería Virrey de la Nueva España, fue quién promulgo la Constitución de Cádiz. Lo más importante al entrar en vigencia, fue que se pudieron, “por primera ocasión” elegir democráticamente a los ayuntamientos, a los diputados a cortes y a los cinco diputados provinciales que operaban en nuestro país. (Gutiérrez, 1997, pp.4-7)

Esta Constitución que funcionó deficientemente por cerca de un año y que más tarde fue abolida, indiscutiblemente, es la semilla de nuestro sistema electoral.

Por su parte la Constitución de Apatzingán, decretada el 22 de octubre de 1814 estableció los requisitos para ejercer el cargo de diputado “ser ciudadano en ejercicio de sus derechos, contar con treinta años de edad, buena reputación, patriotismo acreditado con servicios positivos y tener luces no vulgares para desempeñar las augustas funciones de este empleo” (González, 1997, p.62)

Los electores elegirán por cada parroquia a un elector parroquial, quienes a su vez, elegirán a un elector de partido para integrar las juntas electorales del partido.

Estos últimos electores conforme el artículo 93, integrarán respectivamente, las juntas provinciales, que para nombrar los diputados deben incorporarse en el congreso, se han de celebrar en cada provincia o en el pueblo que señalare el intendente, a quien toca presidirlo, y fijar el día, hora y sitio en que hayan de verificarse.

Los electores de partido formarían las juntas provinciales, las que nombrarán a los diputados que constituirán el congreso supremo, compuesto por un diputado elegido por cada provincia con autoridad igual de cada uno de ellos, estos durarán en su encargo no más de dos años.

Cabe aclarar que la Constitución de Apatzingán, nunca entró en vigor, pero fue la primera de nuestro naciente país. La lucha por la independencia, no permitió celebrar ninguna actividad de carácter electoral, al término de esta guerra, Iturbide, fue declarado Primer Emperador de México, su arribo al poder no fue producto de una elección popular, sino una salida convencional de las diferentes fuerzas, sobre todo de carácter militar y económica, que imperaban en aquella época.

La Constitución de 1824, estableció que la Cámara de Diputados se compondría de representantes elegidos en su totalidad cada dos años, conforme al artículo octavo.

Fue en esta Constitución, en donde la organización sociopolítica, por primera vez, el poder legislativo federal se constituyó, con un Congreso General, compuesto por una cámara de diputados y otra de senadores.

La Cámara de Diputados se compondrá de representantes elegidos cada dos años en su totalidad, por los ciudadanos de los estados. El senado se compondrá de dos senadores por cada estado, elegidos a mayoría absoluta de votos por sus legislaturas y renovados por unidad cada dos años.

Para el cargo de presidente o vicepresidente, era necesario ser ciudadano mexicano por nacimiento, contar con treinta y cinco años de edad.

Las legislaturas de cada estado elegían por mayoría absoluta de votos, a dos individuos, el que reunía la mayoría absoluta de los votos era nombrado presidente, y el que seguía en votos era el vicepresidente, y duraban cuatro años en sus cargos, según los artículos 84 y 85.

Siendo presidente el General Antonio López de Santa Anna, México se convirtió en república centralista, mediante la Constitución de 1836 también llamada "Constitución de las Siete Leyes". A ésta le siguió la segunda república centralista, que a través de la Junta Nacional Legislativa, promulga el 12 de junio de 1843, una nueva Constitución, llamada "Las Bases Orgánicas", cuya vigencia se prolonga hasta 1846.

La Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1857 entre sus características establecía un sistema unicameral, o sea el de la Cámara de Diputados, suprimiendo la de Senadores y que el Presidente de la Suprema Corte, debía asumir el cargo de Presidente de la República, en ausencia de éste.

En ésta Constitución, se contempla por primera vez, el derecho de los ciudadanos, de poder "asociarse para tratar los asuntos políticos del país" (artículo 35). Así como el derecho de votar y ser votado y nombrado para cualquier puesto público, conforme los requisitos de la ley. (González, 1997, pp. 69-70).

Los diputados debían ser electos de manera indirecta en un primer momento, en votación secreta, conforme lo que señalara una ley electoral. La calificación

de las elecciones quedó a cargo de la Cámara de Diputados. La elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, era indirecta, también en primer grado y en escrutinio secreto.

El periodo que va de 1814 a 1856 puede ser definido electoralmente, como un sistema mayoritario de elección directa en tercer grado y de voto público, en tanto que a partir de 1857 las elecciones fueron indirectas en primer grado, sistema que prevaleció hasta 1912 año en el que se adoptó el sistema de elecciones directas para todos los cargos de elección popular precisándose, a partir de entonces que el voto es universal, libre, secreto y directo.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 dispone en los artículos 51, 52, 81, 115 y 116, que la elección de los diputados federales, de los senadores y del presidente de la República, así como la de los gobernadores, diputados locales y miembros de los ayuntamientos deber ser directa y en los términos que disponga la ley reglamentaria. (Patiño, 2000, p. 217).

El 2 de julio de 1918 el Congreso decretó la Ley para la elección de poderes federales que con distintas reformas de 1920, 1921, 1931, 1942 y 1943, reguló los procesos electorales del país.

Con la Ley Electoral del 7 de enero de 1946 la preparación, vigilancia y desarrollo del proceso electoral quedan bajo la responsabilidad del gobierno federal, para lo que se crean la Comisión Federal de Vigilancia Electoral, las comisiones locales electorales, los comités distritales electorales y el Consejo del padrón electoral. (Zurita, R., González, N., Guillen, B., y Molina, J, 1993, p.13)

La Comisión Federal de Vigilancia Electoral, quedó presidida por el Secretario de Gobernación, por otro miembro del gabinete, un diputado, un senador y dos representantes de los partidos políticos de mayor relevancia. Esta comisión

cada tres años realizaba un intenso esfuerzo de coordinación y administración para operar su compleja estructura orgánica en todo el territorio nacional. (Becerra, R., Salazar, P., y Woldenberg, J. 1997, p. 24).

Es en 1973 cuando se creó la Comisión Federal Electoral, para convertirla en un organismo permanente. En esta nueva conformación los partidos registrados adquieren voz y voto.

En 1977 se expidió la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE), la cual modificó la integración de la Comisión Federal Electoral y permitió la participación de los partidos políticos registrados en igualdad de condiciones; de este modo la Comisión quedó conformada por el Secretario de Gobernación, un representante por cada una de las cámaras legislativas, un representante de cada partido político con registro y un notario público. (p.26).

En 1987 se derogó la LOPPE con la promulgación del Código Federal Electoral, que atribuyó al Gobierno Federal, la responsabilidad de la organización de los comicios federales, al tiempo que asignó a ciudadanos y partidos la facultad de participar en los organismos electorales.

El Instituto Federal Electoral (IFE), antes Comisión Federal Electoral, se creó el 15 de agosto de 1990 a partir de las reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y a la expedición del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), como el marco legal que rige y norma todo lo concerniente a la organización de las elecciones federales en México. (Alejandro, Ma, y Retana, O. 2002, pp.11-12)

El IFE formalmente empezó a funcionar el 11 de octubre de 1990 como resultado de una serie de reformas a la Constitución Política, en el que se establecen los principios para la creación del Instituto Federal Electoral, en su artículo 41, donde se señala lo siguiente:

“La organización de las elecciones federales es una función estatal que se realiza a través de un organismo público

autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonios propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la ley. En el ejercicio de esa función estatal, la certeza, la legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad serán principios rectores”

“El Instituto Federal Electoral será autoridad en la materia, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño; contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia. El Consejo General será su órgano superior de dirección y se integrará por un Consejero Presidente y ocho consejeros electorales, y concurrirán, con voz pero sin voto, los consejeros del Poder Legislativo, los representantes de los partidos políticos y un Secretario Ejecutivo; la ley determinará las reglas para la organización y funcionamiento de los órganos, así como las relaciones de mando entre éstos. Los órganos ejecutivos y técnicos dispondrán del personal calificado necesario para prestar el servicio profesional electoral. Las disposiciones de la ley electoral y del Estatuto que con base en ella apruebe el Consejo General, regirán las relaciones de Trabajo de los servidores del organismo público. Los órganos de vigilancia se integrarán mayoritariamente por representantes de los partidos políticos nacionales. Las mesas directivas de casilla estarán integradas por ciudadanos”

1.1 SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Para que el IFE, pueda cumplir con eficiencia su alta responsabilidad, se crea también, el **Servicio Profesional Electoral**, (SPE), el mismo se instauró como un servicio civil de carrera; y es el resultado de la necesidad de superar las condiciones de desconfianza que los partidos políticos, junto con algunos sectores de la sociedad civil, tenían de la estructura que organizaba las elecciones y que formaba parte del aparato administrativo del gobierno.

Hasta antes de la creación del IFE, la experiencia electoral mexicana se caracterizó por los cuestionamientos de los resultados electorales, la parcialidad de los funcionarios responsables de organizar las elecciones y, por las prácticas fraudulentas en materia electoral.

A partir de la reforma electoral de 1990, se incluyó la exigencia de los partidos políticos, de que la organización de las elecciones quedara en manos de un cuerpo de funcionarios profesionales, imparciales, que actuaran con independencia y legalidad y, hacer factible que la organización y los resultados electorales, tuvieran la confianza de la ciudadanía y de los propios partidos políticos. (López, 2005, pp. 53-56)

El Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, fue el primer paso para la integración de un cuerpo de funcionarios electorales que asegurara el desempeño profesional de las actividades del IFE. El propósito de esta decisión, fue contar con un servicio de carrera que, no se dejara presionar y que

no tuviera vinculaciones políticas de funcionarios electorales con algún partido político, para dar lugar a una serie de procedimientos que garantizarán, además de la imparcialidad de los funcionarios electorales, la permanencia de un personal que asegurase su independencia y, con ello, la garantía de objetividad, autonomía y profesionalismo en la aplicación de las normas electorales.

El servicio civil de carrera es un sistema que regula el ingreso, la permanencia y el ascenso de los funcionarios públicos sobre la base del mérito y de los resultados de su desempeño. Su propósito es que los puestos no sean ocupados por los amigos, ni por los leales de algún funcionario poderoso o de algún grupo, sino por quienes acrediten las mejores aptitudes profesionales. (Merino, 2000, p. 13)

El servicio civil supone el rechazo expreso al llamado sistema de botín, según el cual un grupo ubica en los puestos públicos a quienes comparten su tendencia política y un alto grado de lealtad, y la renuncia a que la permanencia de quienes ya ocupan los cargos se sustente en algo más que la prueba periódica de sus credenciales profesionales. Pretende que los procesos de ingreso, permanencia y desarrollo del personal queden al margen los intereses de grupo, y en su lugar se imponga una lógica basada exclusivamente en la responsabilidad de los funcionarios.

El SPE se integró formalmente en junio de 1993 por medio de una convocatoria pública emitida para seleccionar a los funcionarios que se harían cargo de la organización de las elecciones federales de 1994, con 2336 puestos relacionados de manera directa con las tareas sustantivas. El servicio profesional del IFE esta integrado por dos cuerpos de funcionarios: (COFIPE, Título Segundo. De las bases para la organización del Servicio Profesional Electoral. Artículos 167-172).

1. Directivos; cubren los cargos con atribuciones de dirección, de mando y de supervisión.

2. Técnico; son los puestos con actividades especializadas para asistir a la organización del proceso electoral.

Bajo la administración de una Dirección Ejecutiva creada por ley con el mismo rango jerárquico que el resto de las áreas sustantivas del IFE.

A partir de su fundación, y hasta el principio del proceso electoral de 1996-1997, la operación del SPE se trazó en tres líneas de acción:

- a) La puesta en marcha de un programa de formación y desarrollo destinado a ofrecer conocimientos básicos y profesionales a todos los miembros del servicio, así como a examinar esos conocimientos de manera periódica.
- b) Un método de evaluación anual del desempeño, basado en el cumplimiento de los programas encomendados específicamente a cada uno de los funcionarios.
- c) Un procedimiento para dictaminar las sanciones administrativas o laborales a que eventualmente se hicieran acreedores los miembros del servicio por el incumplimiento de sus obligaciones.

Con la reforma del código electoral de 1996, se estableció que la permanencia de los servidores públicos del SPE, dependería de la acreditación de los exámenes del programa de formación y desarrollo profesional y del resultado de sus evaluaciones anuales de desempeño. Además se estableció tanto en el COFIPE como en la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral, la presencia del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación como la última instancia jurisdiccional para dirimir los conflictos o diferencias laborales de los servidores del IFE.

Esto significó la posibilidad de pasar del debate político concentrado en los nombres propios y las historias personales de quienes integraban los cuerpos

del SPE a la revisión técnica y jurídica de los procedimientos y de las normas que regulaban su operación cotidiana. En la medida en que se impusieran la objetividad, la transparencia y el rigor en la aplicación de los principios que regulaban la operación del servicio, éste iría ganando la confianza que hasta finales de 1996 todavía se le regateaba, y al mismo tiempo sus integrantes adquirirían la certeza de que su futuro en el IFE dependería únicamente de sus conocimientos y de su desempeño eficaz.

En marzo de 1999 se aprobó el nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. Para la aprobación de éste, se tomaron cuatro decisiones esenciales para caracterizar la operación actual del servicio de carrera del IFE: reestructurar administrativamente el instituto, de conformidad con el mandato legal que más tarde se traduciría en un nuevo Catálogo General de Cargos y Puestos; mejorar los procedimientos de evaluación anual del desempeño; iniciar el otorgamiento de la titularidad a los funcionarios que cumplían los requisitos y, con ello, hacer posible realizar una carrera horizontal en la estructura de rangos del propio servicio, y crear un Centro de Formación y Desarrollo, como una instancia destinada a capacitar al personal de carrera del IFE.

Cada una de esas decisiones se fundó en tres principios que desde entonces han estado presentes en el SPE: la transparencia, entendida como la posibilidad de que los procedimientos que forman parte de su operación cotidiana sean totalmente visibles; la regularidad, concebida como el conjunto de normas y procesos que sujetos al marco legal del IFE, impiden las excepciones discrecionales, y la especialización asumida como un compromiso con la calidad técnica.

La distribución del personal de carrera del IFE se hace en función de los dos tipos de órganos que lo integran:

- ❖ Oficinas Centrales: el personal que aquí labora en su mayoría pertenece a la rama administrativa, y está constituido por las direcciones ejecutivas del IFE.

1. Registro Federal de Electores
2. Prerrogativas y Partidos Políticos
3. Organización Electoral
4. Capacitación Electoral y Educación Cívica y
5. Servicio Profesional Electoral; responsable de administrar los procesos del servicio de carrera.

❖ Órganos Desconcentrados:

- a. Juntas Ejecutivas Locales y
- b. Juntas Ejecutivas Distritales

Estos órganos desconcentrados son los responsables de organizar los procesos electorales en los 300 distritos en que se divide el mapa electoral de nuestro país.

Los funcionarios del IFE, integrantes del SPE, son probablemente los empleados públicos más observados, evaluados y sujetos a controles del Estado mexicano. Para ingresar deben someterse a diversos exámenes que los hacen concursar entre miles y, una vez dentro del instituto, son sujetos a cursos y exámenes de formación, evaluaciones anuales de desempeño y de procedimientos administrativos cuando su actuar no se rige a las normas estatutarias. (González, 2005. pp. 26-29)

El modelo de servicio civil con que opera la institución tiene cinco procesos funcionalmente diferenciados:

- a. Ingreso; los mecanismos de ingreso son el eslabón inicial en los sistemas de servicio civil de carrera. De ellos depende la posibilidad de reclutar y designar a los aspirantes con los atributos académicos y profesionales necesarios para desempeñar adecuadamente una función

pública. Desde esta perspectiva, permiten a aspirantes externos participar en los procedimientos de selección y, así propician mayor competitividad. Gracias a ello es posible hallar a la persona más apta para cada puesto. El ingreso por la vía del concurso, con preferencia de cualquiera otra, no sólo tiene como propósito asegurar la excelencia profesional de quienes se incorporen a la estructura del órgano electoral, sino también reforzar la confianza en la compasión de éste, por tratarse de mecanismos que privilegian la transparencia, la objetividad y la competencia entre los aspirantes.

- b. Formación; esta y la especialización constituyen otra de las claves para el funcionamiento adecuado de un servicio civil de carrera. El estatuto establece la obligatoriedad de cursar y aprobar los programas de formación y desarrollo profesional, con el fin de perfeccionar las destrezas de los funcionarios de carrera. En el actual proceso de formación y desarrollo del personal de carrera destacan dos hechos: por un lado, se redefine el sistema de examinación e impartición de conocimientos con sustento en mayores exigencias para permanecer en el SPE, y por el otro, se pone en marcha el nuevo Centro de Formación y Desarrollo que, entre otras funciones elabora exámenes para los procedimientos de reclutamiento y selección; diseña e imparte cursos de formación, capacitación y actualización para aspirantes, miembros provisionales y titulares del SPE, y formula pruebas para efectuar la evaluación periódica de los conocimientos que debe acreditar el personal de carrera.
- c. Evaluación; para el servicio civil de carrera, la evaluación constituye un instrumento central: no sólo permite conocer el grado en que la organización alcanzó sus objetivos en un periodo determinado, sino que además ofrece a sus integrantes el derecho a ser promovido, a obtener incentivos y a permanecer dentro del cuerpo profesional de carrera. De este modo, los efectos tangibles de la evaluación tienen que ver con el otorgamiento de estímulos o reconocimientos, por un lado, y con la posibilidad de seguir formando parte de ese cuerpo profesional por el

otro. El sistema de evaluación del IFE incluye tres modalidades: el desempeño anual, el aprovechamiento en el Programa de Formación y Desarrollo Profesional y las notas del expediente de cada funcionario.

- d. Promoción; la continuidad de un servicio civil de carrera depende en buena medida de un sistema de promociones, ascensos e incentivos fundado en la correcta valoración de sus integrantes. El código electoral obliga a diseñar un sistema de ascensos horizontales en la estructura de rangos de cada uno de los cuerpos que integran el SPE, con el objeto de auspiciar mejores condiciones y mayor estabilidad laboral, aun cuando un funcionario se mantenga en el mismo puesto. En este sentido, cambiar de rango significa un estímulo y un reconocimiento para los miembros del servicio que, luego de obtener la titularidad, logran desempeños satisfactorios.

- e. Sanción; la norma estatutaria de 1999, prescribió mejores lineamientos para tipificar las faltas que ameritan sanciones y define las salvaguardas suficientes para brindar mayor certeza tanto al trabajador que sea objeto de una impugnación como a quien la interponga. Además, el procedimiento disciplinario abre la posibilidad de solicitar información adicional respecto de la fundamentación y motivación legal de las sanciones impuestas, dejando a salvo los derechos de revisión y de apelación de los funcionarios del SPE. Con el mismo rigor que el resto de los procesos que componen el SPE, el de aplicación de sanciones administrativas busca colocarse al margen de cualquier consideración ajena a la aplicación del derecho. En el IFE se ha considerado no sólo indispensable implantar un marco para la aplicación de sanciones que ofrezcan certidumbre jurídica a todos, sino también establecer mecanismos adicionales para corroborar que los funcionarios de carrera cumplan satisfactoriamente sus funciones.

El SPE, se ha instaurado como un servicio civil, o sea, un sistema de personal de carrera que tiene por objeto en el Instituto:

1. Asegurarse por parte del personal el desempeño profesional de sus actividades.
2. Incorporar y asegurar el personal calificado para prestar el servicio profesional electoral.
3. Coadyuvar a la consecución eficaz de sus fines; y,
4. Apoyar el ejercicio de las atribuciones de sus órganos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?. Cualquiera que intente responder a estas interrogantes está intentando explicar la motivación.

Cuando hablamos de “*conducta motivada*” la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

Como su nombre lo indica, la *conducta motivada* en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser

ingeniero, periodista, abogado o maestro. Así vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo.

Motivo es, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales; motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

2.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La mayoría de los conceptos del proceso de la motivación parten con la suposición de que el comportamiento está dirigido, por lo menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover.

El Diccionario de la Lengua Española, define motivación como: Acción y efecto de motivar.//2. motivo (causa).//3. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. (p. 1545)

Por su parte Robbins Stephen, nos dice que la motivación es:

“La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la realidad. (Robbins, 1996, p. 212)

Delgado Zepeda, en su tesis de maestría nos menciona que:

“La Motivación es un energizante y además un proceso de dirección dentro del individuo. Berelson y Steiner definen motivación como un estado interno que energiza, activa o mueve y que conduce o canaliza el comportamiento hacia las metas” (Delgado, 2001, p. 22)

Dessler Gary, define la motivación como: “Un reflejo de el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades” (Dessler, 1979, p. 202)

Frederik Herzberg dice: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. De esta forma, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tomar en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Para nuestro trabajo el concepto de motivación lo definiremos como:

Estado interno que energiza, activa o mueve y que dirige la conducta hacia el logro de una meta.

Haciendo una evaluación de los diferentes conceptos sobre la motivación, podemos decir que existe un común denominador entre todos, y es el siguiente; el comportamiento es un estado interno, energizante, dirigido, con esfuerzo, con acción y todos tienden hacia un mismo fin, alcanzar la meta, los objetivos y satisfacer las necesidades de cada individuo.

Ahora bien, el concepto de motivación, que hemos considerado el más apropiado para llevar a cabo nuestro trabajo y, el que sustentará a la metodología empleada en éste, es el concepto, que se refiere a que la conducta de los individuos esta motivada a hacer cosas para alcanzar una meta. En el ambiente laboral significa que las personas prefieren dar un desempeño que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible.

2.2 TEORÍA DEL MOTIVO DE LOGRO

David McClelland nació en Mt Vernon Nueva Cork en 1917; estudió idiomas; se graduó en la Universidad Wesleyan en 1938. Se doctoró en psicología por la Universidad de Yale, y se incorporó al departamento de relaciones sociales de Hartad en 1956. (Gellerman, 1979, p.131)

Después de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de sicólogos de la Universidad de Harvard, encabezados por David McClelland, comenzó a experimentar con el TAT (Test de Apercepción Temática) para ver si era lo bastante sensible para detectar cambios en la motivación, ocasionados por simples intentos de influir en las actitudes del individuo. “En general, un relato TAT se catalogó como revelador de la presencia del motivo de logro si su carácter principal pugnaba por alcanzar cierta norma de excelencia: es decir, si se sentía emocionalmente comprometido al logro de una tarea que consideraba tanto meritoria como difícil”. (Gellerman, 1979, p.132)

Se ha llevado a cabo ya suficiente investigación respecto al móvil de logro por lo que es posible enumerar algunas características que parecen tener íntima conexión con él. Antes de dar una lista de ellas, conviene señalar que cuando dos cosas ocurren juntas, una no es necesariamente causa de la otra.

El móvil de logro no produce preferencia por riesgos moderados, retroalimentación concreta o cualquier otro rasgo particular. Todas estas cosas parecen formar parte de un paquete total de consecuencias que surgen de ciertas condiciones en la niñez.

Casi todo el mundo abriga hasta cierto grado un motivo de logro; pero algunas personas están mejor orientadas hacia él que otras. Quizá el aspecto más importante de un motivo de logro realmente poderoso, es aquel que hace que su poseedor sea muy susceptible a los impulsos como para que lo intente con vehemencia. Por lo demás, la mayoría de las personas pondrán más esfuerzo

en su trabajo si se sienten desafiadas a hacerlo mejor o si se les señala una razón válida para proceder así.

La persona motivada hacia el logro tiene probabilidades de sobrepasar a todas las demás en su celo por mejorar su desempeño cuando se ve provocada a hacerlo. Lo intenta con más fuerza y exige más de sí mismo, especialmente cuando las apuestas están abajo. En consecuencia logra más. Por ejemplo aquellos ejecutivos que “van para arriba” en su compañía, por lo regular se ven impulsados por necesidades de logro más poderosas que aquellos que no se elevan tan rápidamente. Entre más intenso sea el impulso de logro, mayor será la probabilidad de que el individuo exija más de sí mismo.

La persona que posee poca motivación de logro es la que espera una recompensa tangible por un mayor esfuerzo. Aunque la persona con motivación de logro no menosprecia las recompensas e inclusive las utiliza de modo bastante inesperado, esas no son realmente esenciales para él. Deriva un placer especial en triunfar, en competir con éxito con una norma difícil; esto significa para él algo más que el dinero o una palmadita en la espalda.

No es un altruista, simplemente encuentra suficiente deleite en llevar a cabo cosas difíciles como para que necesite ser estimulado para hacerlas.

Le gusta hacer dinero; sin embargo, cuando lo tiene no lo gasta de modo ostentoso y tampoco la place atesorarlo. El dinero parece ser significativo para él primordialmente como medida, como modo de medir su progreso y comparar sus logros con los de otra gente, más que como símbolo de posición o como fuente de seguridad económica.

Si se presenta una elección entre un curso de acción lucrativo y otro de desafío que solo le vaya a producir una modesta compensación económica, lo más probable es que, siendo todos los demás factores iguales, elija la última.

David McClelland ofrece un poderoso argumento para concluir que el motivo de la ganancia (por lo menos hasta donde actúa como incentivo para el individuo

de alta orientación hacia el logro) debe reinterpretarse: el anzuelo de la utilidad es una especie de medida objetiva del éxito en llevar a cabo una tarea difícil y no precisamente obtener la mayor cantidad de dinero por el menor riesgo y esfuerzo.

Sometió a prueba su teoría midiendo los niveles de logro entre ejecutivos de varios países. Los resultados indicaron que mientras mayor sea el nivel de motivación de logro, más probabilidades hay de que el ejecutivo se eleve a posiciones de mayor poder y responsabilidad.

En las investigaciones de McClelland se concluyó que en el sentido de motivación, los ejecutivos con éxito se desenvuelven de la misma manera en cualquier tipo de economía. McClelland (citado en Gellerman, 1979) señala que:

“La gente con un elevado grado de impulso de logro cae, casi uniformemente, en un término medio; les gusta incurrir en un moderado grado de riesgo, que sea lo bastante grande para ofrecer cierta excitación y también la esperanza de una ganancia que valga la pena; pero no tan grande que sus propios esfuerzos posean menos influencia en el resultado y que este pueda atribuirse a la buena fortuna”. (p. 135)

Una persona orientada hacia el logro prefiere un moderado grado de riesgo precisamente porque sus esfuerzos, destrezas y determinación tienen una razonable oportunidad de influir en el resultado. Por lo tanto, el logro será personal y no solo un golpe de suerte o una predeterminada conclusión. Esta es, precisamente la especie de realismo agresivo que marca al empresario con éxito.

Una vez que se embarca en un propósito, el hombre con un fuerte impulso de logro quiere saber qué tan bien lo está haciendo. Por esta razón prefiere actividades cuya retroalimentación es rápida, precisa e inequívoca.

La gente con necesidades de logro trabaja con más intensidad cuando se les hace ver con precisión lo que está correcto o equivocado en la forma en que está trabajando. Si se pretende estimular a la gente hacia su máxima eficiencia, resultaría de gran ayuda conocer de antemano cuáles son sus motivaciones básicas. Conociéndolas se puede proceder a suministrar cierta retroalimentación específica y relativa a la tarea, a aquellas personas motivadas hacia el logro, mientras que a las que son motivadas por la afiliación, la retroalimentación debe dirigirse hacia la actitud.

El hombre con un alto grado de impulso de logro no necesariamente posee un don de habilidad para la organización mayor que el de otro; pero sus propias actitudes lo capacitan para hacer uso más efectivo de sus capacidades que el que hace de las suyas otros hombres.

Tampoco la persona motivada en el logro se siente inclinada a dejar que sus gustos o aversiones se interpongan en el camino de su meta. Si este trabajo requiere ayudantes, prefiere seleccionar hombres que sean expertos comprobados, aunque puedan ser completamente extraños o desagradables en algunos sentidos, a trabajar con amigos íntimos.

Una vez que se han comprometido emocionalmente a llevar a cabo cierta tarea, las personas motivadas en el logro se sienten con seguridad muy preocupadas por él; por lo menos, encuentran difícil dejar de pensar en el trabajo hasta que éste se ha terminado. No se pueden perdonar fácilmente por un proyecto que se inició y luego se abandonó.

En general las personas con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinadas a la acción, que las que tienen otros tipos de patrones de motivación.

2.3 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Abraham H. Maslow. Nació el 1 de abril de 1908 en Brooklyn, Nueva York. Sus padres eran emigrantes ruso-judíos. Fue el primero de siete hijos; era un joven muy tímido y neurótico, deprimido, solitario y que se rechazaba a sí mismo. En 1928, Maslow se trasladó a la Universidad de Wisconsin, donde se especializó en psicología. (Maslow, 1991)

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Él concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así sucesivamente. De este modo se afirma que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, se muestran en la figura nº 1.

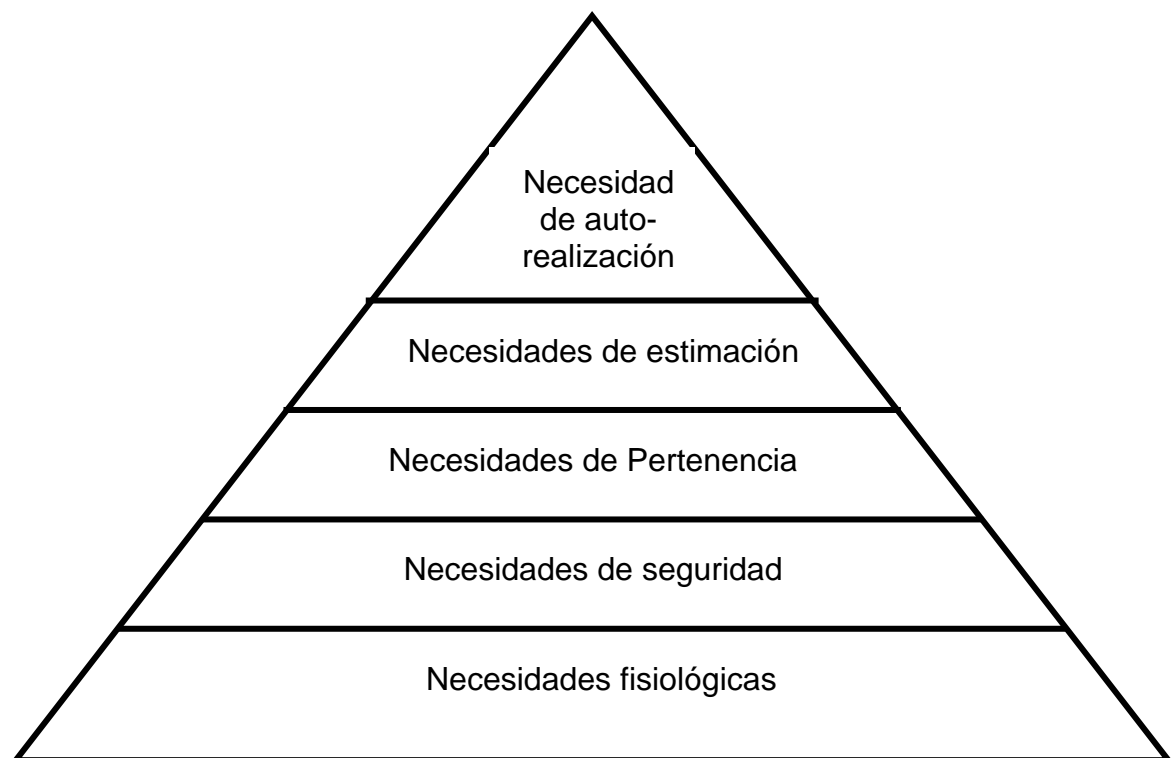


Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Motivación y Personalidad (1991)

1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

2. Necesidades de seguridad. Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades, que se pueden clasificar aproximadamente como necesidades de seguridad (trabajo, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos). Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo.

5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser. (Maslow, 1991, pp.21-33)

2.4 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN

Los psicólogos han venido atacando el problema de la motivación humana desde más de un ángulo. Han dirigido su atención a la cuestión de qué hace a unas personas criaturas sociales tan sorprendentes, mientras que otras parecen estar más inclinadas a pasar gran parte de su tiempo solas. El que a la mayoría de la gente le guste estar en compañía de otros, es bastante obvio; pero también parece ser cierto que este placer es más poderoso en unos que en otros y asimismo más potente bajo ciertos tipos de circunstancias.

La gente varía en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente

va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

El psicólogo Schachter (citado en Gellerman, 1979, pp. 124-130) llevó a cabo sorprendentes experimentos y estudios de campo que han contribuido a la comprensión de la motivación de afiliación. Ha demostrado que la gente tiende a buscar a los demás para confirmar sus propias creencias o para mitigar las tensiones de la incertidumbre.

Durante un experimento hizo creer a los sujetos que sufrirían cierto dolor. Les dijo que tendrían que esperar esa etapa del experimento y en seguida le preguntó a cada uno si prefería esperar solo o con otros sujetos. La mayoría de la gente en tan difícil situación deseaba compañía a pesar del hecho de que eran extraños entre sí.

Aun cuando no se ha efectuado tantas investigaciones sobre la motivación de afiliación como sobre la motivación de logro, existen suficientes pruebas sugerir que han una meta común en tal comportamiento: la interacción social con otros.

Sin embargo, este comportamiento tiene múltiples orígenes. En algunos casos el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad, como sucedió en el experimento que hizo que los sujetos esperaran el dolor. En otros, el comportamiento de afiliación contribuye más a asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por éstos; tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros, y desean ser admirados en retribución.

2.5 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Otro sistema, que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Él afirmó que “La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo”. (Robbins, 1996, p. 230)

Esta teoría, sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas; supone que los individuos se motivan para realizar aquellas labores en que ven una probabilidad razonable de alcanzar el éxito

Si lo llevamos a nuestro tema es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la institución. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La Teoría formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible.

Por esta razón motivarlos a realizar una tarea laboral ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso. Un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño, una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales y las recompensas satisfacerán las metas personales del empleado. (p. 230)

Por lo tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para las personas.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por

supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponían; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de las expectativas podría expresarse así:

Fuerza = valor x expectativa

En donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta.

Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más.

Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O un gerente podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente por la mayoría de las investigaciones que la sustentan, ya que es más ajustable a la vida real y, porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

Definición de expectativa y valencia

- Expectativa: “Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño; expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño”.
- Valencia: “Sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo (es decir la orientación afectiva en relación con este). La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado a un resultado” (Aldag y Brief, 1989, pp. 29-31)

La clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, finalmente, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales; predice que un trabajador realizará un alto nivel de esfuerzo si percibe una fuerte relación entre su esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de los objetivos personales.

A su vez, cada una de estas relaciones se ve influida por algunos factores. Para que el esfuerzo conduzca a un buen desempeño, el individuo debe tener las habilidades necesarias para ello, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe percibirse como justo y objetivo. La relación desempeño-recompensa será fuerte si el individuo percibe que es el

desempeño (en lugar de la antigüedad, el favoritismo personal u otros criterios) lo que se recompensa. (Robbins, 1996, pp. 230-232)

2.6 LA TEORÍA “X” y LA TEORÍA “Y” DE MCGREGOR

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor y conocidos como “teoría X” y “teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. (Robbins, 1996. pp.214-216)

Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

TEORÍA X (McGregor, 1991. pp. 43-45)

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

TEORÍA Y (McGregor, 1991. pp. 55-58)

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. La personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importante de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.

6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará la distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

Gellerman, (1979, pp.95-96) nos dice que según McGregor, el contrato laboral entre un patrón y un empleado en cualquier organización, es una aceptación tácita de control externo a cambio de dinero y otras compensaciones. Este arreglo muchas veces es contrario a la forma de pensar de muchos individuos, y por lo mismo se suscitan conflictos y desperdicios de potenciales, tanto del individuo como de la organización.

Los controles son necesarios para mantener alineada a la gente y de esta forma prevenir ineficiencias. Pero McGregor consideró que esta suposición es del todo equivocada y que cuando las personas se ven motivadas en forma positiva pueden convertirse, en la práctica, en mucho más cooperativas y eficientes sin necesidad de controles que lo que podrían ser sin ellos.

2.7 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. A continuación enumeramos éstos:

Factores motivacionales (intrínsecos), están relacionados con el contenido del trabajo.

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí mismo
- El progreso o ascenso

El enriquecimiento en el trabajo (motivadores), incrementará el desempeño, al mejorarse los factores de motivación. La contribución de Herzberg del concepto de enriquecimiento en el trabajo, ha sido de gran ayuda para muchas organizaciones que encontraron el enriquecimiento en el trabajo de gran utilidad para mejorar la motivación en el trabajo.

Factores de Higiene (extrínsecos), contribuyen a la insatisfacción en el puesto.

- Política de la empresa y la administración
- Supervisión técnica
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo
- El salario
- Seguridad en el puesto

Todos estos elementos, están relacionados con el medio ambiente o contexto del trabajo. Herzberg, argumentó que el mejoramiento de los factores de higiene prevendría la insatisfacción pero no motivaría a los empleados, también exhortó a los directores sobre el mejoramiento del contenido del trabajo para obtener más reconocimiento, trabajos interesantes y desafiantes, mayores oportunidades para el logro y promoción y responsabilidades adicionales.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Las partes sobresalientes del estudio de Herzberg, son las siguientes: (Adair, 1992, pp. 61-69)

Fueron entrevistados 203 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria de Pittsburg. Se les pidió que identificarán períodos de su propia vida en que sus reacciones ante el trabajo hubieran resultado en una notable mejoría en su satisfacción en el trabajo o que hubieran reducido su satisfacción en el mismo.

El investigador suponía que los entrevistados podrían reconocer los extremos de este continuo de sentimientos y seleccionar situaciones extremas para poderlas informar. Teniendo en cuenta el momento que había hecho surgir el sentimiento de bienestar, los entrevistadores procedieron a buscar razones por las que los ingenieros y contadores se sintieron así. Se les preguntó si sus

sentimientos de satisfacción en relación con su trabajo habían afectado su desempeño, sus relaciones personales y su bienestar.

Posteriormente, se trató de deducir la naturaleza de la secuencia de sucesos que sirvieron para volver las actitudes de los trabajadores a lo normal. Siguiendo la narración de la secuencia de los sucesos, se repitió la entrevista, pero esta vez se pidió a los profesionistas que describieran una sucesión de eventos que hubieran dado como resultado sentimientos negativos acerca de sus trabajos. Se registraron tantas secuencias como los entrevistados pudieron dar dentro del criterio de una secuencia aceptable. Los criterios fueron:

1. La secuencia debía desenvolverse alrededor de un suceso o una serie de sucesos, esto es, un suceso objetivo. El informe no puede referirse totalmente a las reacciones o sentimientos psicológicos del entrevistado.
2. La secuencia de sucesos debía estar limitada por el tiempo, debía haber un principio que pudiera identificarse, un tiempo medio y, a menos que los sucesos estuvieran todavía en proceso, cierto tipo de fin identificable.
3. La secuencia de los sucesos debía tener lugar durante el periodo en que los sentimientos acerca del trabajo eran ya excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.
4. La historia debía estar centrada en una etapa de la vida del entrevistado en el que tenía un puesto que se ubicaba dentro de los límites de la muestra.
5. La historia debía ser acerca de una situación en la cual los sentimientos del entrevistado hacia su trabajo se vieran directamente afectados, y no sobre una secuencia de sucesos no relacionados con el trabajo que causaron al alza o la baja de moral.

2.8 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Concepto: La evaluación del desempeño laboral es la apreciación formal del desempeño de un individuo en su trabajo, proporcionándole retroalimentación para que pueda sostener, modificar o mejorar su desempeño.

Se lleva a cabo a través de sistemas formales llamados calificación de actuación, evaluación del desempeño, evaluación del empleado o calificación de méritos. El propósito es el de determinar los objetivos de actuación, experiencia y las cualidades de los trabajadores, comparadas con los requerimientos del puesto. (Donnelly, 1984, p-149)

El desempeño laboral es el grado en que un individuo realiza su trabajo en comparación con los estándares, que establece la institución; es un fenómeno individual, el cual está determinado por las habilidades, la motivación y por factores ambientales de la empresa.

Para saber si el trabajador está cumpliendo con los estándares establecidos se debe de realizar una evaluación del desempeño. Además de servir de control, las medidas o criterios de ejecución van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y el crecimiento de cualquier organización.

La evaluación del desempeño puede servir para tasar la calidad o efectividad de un departamento u organización, como base para el pago de salarios a destajo, para

evaluar diversos métodos de trabajo, calcular costos, etc. De manera frecuente efectuamos evaluaciones de la ejecución o del comportamiento de otras personas.

Arias y Heredia (1999) señalan que con la evaluación del desempeño se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, cotidianamente, se compara a los empleados unos con otros con el propósito de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. También se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. (Arias y Heredia, 1999, p. 639).

Por lo que toca a los Estatutos del Instituto Federal Electoral, el Artículo 105 (Capítulo Tercero) dice que:

“la evaluación del desempeño es aquella que se realiza al término de cada ejercicio, tomando en cuenta las políticas y programas anuales del Instituto y considerando factores de eficacia, eficiencia, principios de actuación, desarrollo laboral, resultados globales y demás factores que, en su caso, determine la Junta con relación al desempeño de los miembros del Servicio”

Esta evaluación se enfoca a los aspectos que componen un desempeño integral (resultados obtenidos, estándares profesionales, trabajo en equipo y desarrollo laboral), los cuales son la base que permite controlar y dirigir la actividad laboral, favorecer cambios comunicativos, motivar al personal, identificar elementos críticos en la organización y mejorar la operación de la institución.

Asimismo permite identificar el grado de desempeño de los funcionarios y generar entre ellos la necesidad de la excelencia y la superación, personal altamente calificados, plenamente dedicados y motivados.

2.9 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO

Supongamos que, hay dos albañiles trabajando juntos levantando un muro, cada uno empieza por los extremos opuestos de la pared y avanzan hacia el centro; cuando terminan una hilera regresan a los extremos y empiezan otra. Cuando se observa este proceso, nos percatamos de que los dos albañiles, no están desempeñando su trabajo de manera uniforme. Uno de ellos trabaja más que el otro.

En las organizaciones existen situaciones similares a la descrita. De hecho, siempre que se observa a uno o más trabajadores hacer la misma tarea, normalmente se puede prever que uno de ellos desempeñara su trabajo con más éxito y con más frecuencia que otros. (Cummings y Schwab, 1994, p.13).

¿Cómo nos podemos explicar esta situación?

Una posible explicación es que el albañil con un desempeño mayor, posiblemente tiene más habilidades para poner los ladrillos, lo que refleja que tiene más experiencia en su trabajo. El albañil con menor desempeño, por ejemplo, puede ser un aprendiz.

La diferencia de habilidades se puede dar en función de las diferencias en aptitudes en el complejo de las destrezas intelectuales y manuales necesarias para el trabajo de albañilería.

Otra explicación de las diferencias en el desempeño puede depender de la motivación. El albañil con más éxito puede hacer un mayor esfuerzo en el trabajo: trata de hacerlo con más ganas. Por lo tanto, en general, un individuo puede desempeñar mejor su trabajo que otro debido a que tiene más habilidad o motivación para hacerlo. (p. 13)

Cuanto más motivada se encuentra una persona hacia algo, hará mayores esfuerzos para conseguirlo, mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

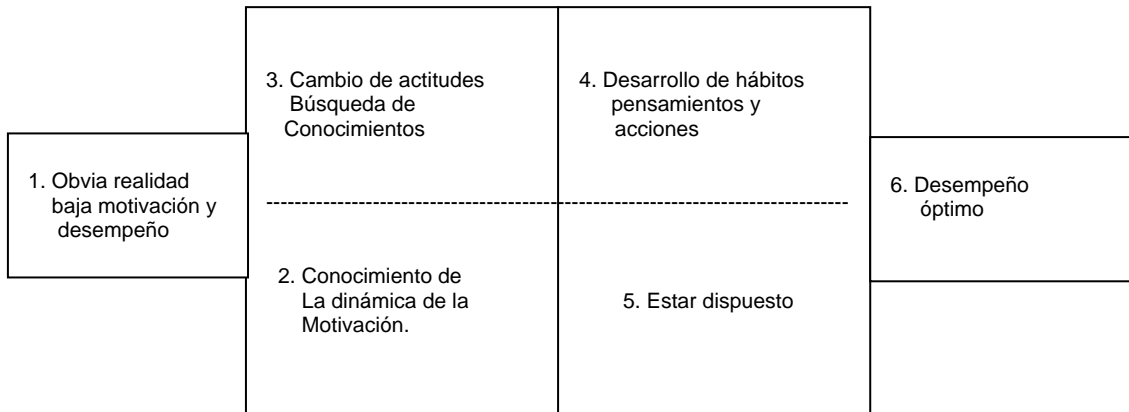
El desempeño laboral en función de la motivación:

- Las condiciones del trabajo
- Grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Del listado anterior, lo que compete al presente es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constante, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Figura 2. Ciclo para la acción motivación-desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia, con datos de Cummings y Schwab

1. Se parte de la obvia realidad; baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
2. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el por qué del trabajo. El porqué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
3. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
4. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
5. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
6. Desempeño laboral óptimo, resultado útil obtenido.

2.9.1 FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

1. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías de la motivación se reconoce que los empleados no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, y personalidad.

Por esto los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones. Algunas de las recompensas que se usan son; el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

2. Se debe mencionar también el salario, es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa verse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

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 puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse o otras especies. Muchas organizaciones llevan a cabo

programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos decorativos, certificados, reconocimientos e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, o eventos de capacitación pagados. etc.

En síntesis lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el empleado.

3. Otro factor de motivación es la capacitación del personal: La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

El entrenamiento para Chiavenato (1994) es “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

4. Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los empleados. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con

otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir a las personas con las que desean trabajar.

Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que llevaremos a cabo será un estudio correlacional, ya que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionales miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

El propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tienen bases para predecir, con mayor o menor exactitud, el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo qué valor tienen en la otra variable. (Sampieri, 2001, pp. 62-65)

La teoría que analizaremos para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de la expectativa del psicólogo Víctor H. Vroom. Ya que por sí misma es intuitivamente atractiva y de suficiente generalidad para nuestro campo de estudio; además se concentra tanto en la intensidad como en la dirección de la conducta motivada.

La parte motivacional de la teoría pone un gran énfasis en la importancia del logro de metas para influir tanto en la intensidad como en la dirección de la

conducta motivada; asimismo, la teoría indica diversas metas que nos son atractivas en diferente grado. El grado de atracción es denominado valencia de la meta. Así el resultado o meta probablemente adquieren determinada valencia al grado de que ésta actúa para satisfacer alguna necesidad.

Vroom, afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta, si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un desempeño que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible.

Se analizará si entre más motivación mayor es el grado de desempeño laboral de los funcionarios del Instituto Federal Electoral. Es decir de esta forma explicaremos la correlación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente (motivación laboral-desempeño).

Para poder determinar, si a mayor motivación laboral, mayor es el grado de desempeño, se empleará como instrumento de medición el cuestionario, diseñado con preguntas que puedan medir las variables independiente y dependiente. Para medir la variable independiente, se diseñaron las preguntas 1, 2, 5, 6, 8, y 11 de acuerdo con la teoría de las expectativas de Víctor H Vroom sobre la motivación laboral. Para medir la variable dependiente, se diseñaron las preguntas 3, 4, 7, 9 y 10 de acuerdo con la teoría sobre el desempeño. (ver cuestionario pag. 54)

Una vez que se tengan los datos del cuestionario, se procederá al análisis e interpretación de los resultados sobre la motivación laboral y el desempeño de los funcionarios. Se hará el porcentaje global de cada variable para medir el nivel de motivación (alta, baja), y su correlación con el grado de desempeño que tienen los funcionarios electorales. Del resultado obtenido se podrá decir si se acepta o se rechaza la hipótesis planteada para la investigación.

El instrumento utilizará la escala de Likert, y los valores asignados son los siguientes: (ver explicación sobre ¿qué es la escala de Likert? en la pág, 53)

- (5) Muy de acuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (1) Muy en desacuerdo.

En la etapa de las entrevistas, de una población de 150 funcionarios electorales, se tomó una muestra de 56, que representa el 37.33%. Cabe mencionar que para llevar a efecto las entrevistas, se solicitó personalmente la anuencia del Ing. Ignacio Ruelas Olvera y Lic. Francisco Roberto Riverón Flores. Vocal Ejecutivo y Vocal Secretario de la Junta Local del Distrito Federal, respectivamente. Con domicilio en Calle Tejocotes 164, Col. Del Valle. Teléfono: 54 88 15 19.

Una vez realizado el cuestionario se procederá a la descripción, análisis e interpretación de resultados de la muestra obtenida. Para ello se utilizará un programa de estadística en ciencias sociales SPSS.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el Instituto Federal Electoral (IFE) cuenta con un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral para cumplir con el trabajo de organizar las elecciones a nivel federal.

La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral del IFE, es la encargada de cumplir y hacer cumplir las normas del Servicio. Para tal efecto, lleva a cabo los procesos de incorporación, formación, seguimiento del desempeño, promoción y, en su caso sanción de los miembros del servicio.

El Servicio Profesional Electoral está regulado por un Estatuto. En éste existen los mecanismos para que, con base en los méritos y desempeño laboral, los funcionarios puedan obtener promociones e incentivos.

Cuando se observa a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, se nota que unas lo realizan mejor que otras. Se cree que una de las diferencias en el desempeño entre la gente que realiza el mismo tipo de trabajo, están reflejadas en la motivación.

Por lo tanto el problema a investigar es el siguiente: ¿Es la motivación de los funcionarios electorales, la que influye para que, éstos desempeñen sus labores de manera eficiente?

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

DEMOSTRAR que la motivación ejerce una influencia decisiva en el desempeño laboral de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) DETERMINAR el nivel de motivación que tienen los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal, para desempeñar sus labores.

- b) CONOCER los motivos fundamentales que tienen los Funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal, para llevar a cabo sus actividades laborales.

- c) PROFUNDIZAR en los enfoques teóricos que hay sobre el tema.

- d) DETERMINAR con la mayor precisión posible la relación que hay entre motivación y desempeño laboral.

3.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

Hi. La motivación laboral ejerce una alta influencia en el grado de desempeño en los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal.

VARIABLES

V i. La motivación que tienen los funcionarios.

V d. El grado de desempeño de los funcionarios.

3.4 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que utilizaremos para la recolección de los datos, será el cuestionario con preguntas cerradas. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El cuestionario está diseñado para los funcionarios electorales, con seis preguntas relacionadas con la variable independiente motivación laboral de acuerdo con la teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom, y con cinco preguntas relacionadas con la teoría del desempeño.

El cuestionario empleará la escala tipo Likert, este método se desarrolló a principios de la década de los treinta del siglo pasado, pero hasta la fecha sigue vigente y es muy popularizado. (Hernández, 2001, p. 256)

Consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de las personas. Se presenta cada afirmación y se pide al entrevistado que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

A cada punto se le asigna un valor numérico (codificación), de esta forma se obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene la puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones:

- (5) Muy de acuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (1) Muy en desacuerdo.

Obtenidos los datos del cuestionario se procederá a la codificación, descripción, análisis e interpretación de los resultados. Para esto se utilizará un programa de estadística en ciencias sociales SPSS. Hecho el análisis e interpretación de los resultados, se estará en condiciones de determinar el nivel de motivación laboral que tienen los funcionarios electorales, así como la relación con su desempeño.

3.5 CUESTIONARIO

LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL EN EL DISTRITO FEDERAL.

1- Al desempeñar sus labores en el trabajo, el aspecto económico es lo que más le alienta.

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo.

2- Aparte del aspecto económico, existen otras razones para que ud realice sus labores con eficiencia.

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo.

3- Se siente ud satisfecho con su desempeño laboral.

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo

4- Considera ud que existen alicientes para desempeñar sus labores en el IFE.

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

5- El elogio y el reconocimiento son importantes para ud.

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

6- Me siento bien conmigo mismo cuando cumpla las metas en mi trabajo.

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

7- Las promociones e incentivos que otorga el IFE, son suficientes para obtener un desempeño óptimo.

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

8- Para ud la motivación ejerce una influencia decisiva para un mejor desempeño laboral.

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo.

9- Siente ud que tiene oportunidades razonablemente buenas para desempeñar su trabajo y alcanzar sus metas.

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo.

10- El esfuerzo que pone ud para el desempeño laboral, se refleja en la recompensa que recibe

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo.

11. Se siente ud satisfecho con el ambiente laboral que existe dentro del Instituto.

- () Muy de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Muy en desacuerdo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO DEL CUESTIONARIO QUE SE APLICÓ A LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL.

4.1. ANÁLISIS SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS

En la etapa de las entrevistas, de una población de 150 funcionarios electorales, se tomó una muestra de 56, que representa el 37.33%. Cabe mencionar que para llevar a efecto las entrevistas, se solicitó personalmente la anuencia del Ing. Ignacio Ruelas Olvera y Lic. Francisco Roberto Riverón Flores. Vocal Ejecutivo y Vocal Secretario de la Junta Local del Distrito Federal, respectivamente. Con domicilio en Calle Tejocotes 164, Col. Del Valle. Teléfono: 54 88 15 19.

En las respuestas de la primera pregunta del cuestionario que dice **“Al desempeñar sus labores en el trabajo, el aspecto económico es lo que más le alienta”**, estas arrojaron los siguientes resultados. Ver Gráfica 1 de la tabla 1.

El 14.3% de los entrevistados estuvo “muy en desacuerdo” de que el aspecto económico es lo que más les alienta para el desempeño de sus labores. El 32.1 estuvo en “desacuerdo”. Lo que da un total de 46.4% de funcionarios que opinan que el aspecto económico no es lo más importante para el desarrollo de sus labores.

El 30.4% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Mientras que para los que estuvieron “muy en desacuerdo” y “de acuerdo” representaron para ambos el 23.2%.

Conclusión del análisis hecho de esta primera pregunta del cuestionario realizado a los Funcionarios del Servicio Electoral Profesional, se desprende que el porcentaje más alto (46.4%) de los entrevistados estuvo en desacuerdo

de que el aspecto económico fuera lo más importante para desarrollar su trabajo. Mientras que el 30.4 no estuvo “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

De esta manera se comprueba que a los Funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral, el aspecto económico no es lo que más los motiva para desempeñar sus labores en el instituto.

La segunda pregunta del cuestionario que dice “**Aparte del aspecto económico, existen otras razones para que ud realice sus labores con eficiencia**” le correspondió los resultados siguientes. Ver Gráfica 2 de la tabla 2.

El 64.3% contestó estar “muy de acuerdo” es decir casi 6.5 de cada diez funcionarios consideran que hay otras razones aparte de lo económico, para realizar su trabajo con eficiencia.

Los que estuvieron de “acuerdo” representan el 23.2%, que sumados a los que están “muy de acuerdo” (64.3%) dan un total de 87.5%, lo cual quiere decir que casi nueve de cada diez personas, opinan que para desempeñar sus labores con calidad el aspecto económico no es esencial.

Los funcionarios que estuvieron “muy en desacuerdo” “en desacuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” representaron 12.6%, que fue muy inferior con respecto a los que manifestaron si estar de acuerdo (87.5%).

En cuanto a la tercera pregunta “**Se siente ud satisfecho con su desempeño laboral**” los funcionarios opinaron así. Ver Gráfica 3 de la tabla 3.

Los que consideraron estar “muy de acuerdo” represento el 62.5%, y los que estuvieron de “acuerdo” arrojó el 28.6%, estos resultados nos da un total de 91.1%, de esta forma nueve de cada diez funcionarios electorales esta contento con su desempeño laboral, lo cual quiere decir que existe una motivación muy alta para el desempeño del mismo.

La cuarta pregunta del cuestionario que a la letra dice **“Considera ud que existen alicientes para desempeñar sus labores en el IFE”** los resultados fueron. Ver Gráfica 4 de la tabla 4.

Los que están de “acuerdo” son el 50%, y “muy de acuerdo” el 28.6%, en total 78.6% de los funcionarios están motivados y opinan que si hay buenas razones para llevar a cabo sus actividades laborales en el Instituto Federal Electoral.

Los que opinaron estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” fue el 14.3%, que en términos porcentuales es significativo.

Los valores que corresponden a la siguiente pregunta **“El elogio y el reconocimiento son importantes para ud”** Ver Gráfica 5 de la tabla 5.

42.9%, esta de acuerdo, mientras que el 26.8% muy de acuerdo, en esta pregunta existe un 19.6%, que dijo estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. En este sentido siete de cada diez funcionarios consideran que es importante que sus superiores les reconozcan su desempeño laboral, porque con ello se sienten más motivados para llevar a cabo su trabajo. Mientras que dos de cada diez, digamos que no le interesa recibir ninguna felicitación o reconocimiento por el trabajo desarrollado.

Pregunta 6, **“Me siento bien conmigo mismo cuando cumpla las metas en mi trabajo”** los resultados son los que a continuación se analizan. Ver Gráfica 6 de la tabla 6.

Los que opinaron estar “muy de acuerdo” representan el 87.5%, casi nueve de cada diez funcionarios están muy satisfechos cuando cumplen las metas laborales. El 10.7%, manifestó estar de “acuerdo” con la misma pregunta, esto quiere decir que sumados al 87.5% (muy de acuerdo), da un total de 98.2% de funcionarios que se sienten bien cuando cumplen los objetivos encomendados.

En este orden de ideas es muy representativo que 9.8 de cada diez funcionarios estén altamente motivados cuando cumplen las metas impuestas por el IFE.

En las respuestas de la siguiente pregunta que dice **“Las promociones e incentivos que otorga el IFE, son suficientes para obtener un desempeño óptimo”** le correspondieron los siguientes resultados. Ver Gráfica 7 de la tabla 7.

El valor mayor que corresponde a “de acuerdo” representó el 39.3%, cuatro de cada diez funcionarios consideran que las promociones e incentivos que les da el instituto cumplen satisfactoriamente para que éstos se desempeñen correctamente.

Los funcionarios electorales del IFE, que mencionaron que están “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” le correspondió un porcentaje del 23.2%. Lo cual se interpreta que a los que contestaron de esta manera, los incentivos que ofrece la institución, no son precisamente las mejores condiciones para tener un buen desempeño.

Los que estuvieron en “desacuerdo” fueron el 21.4%, son funcionarios que consideran que para lograr un desempeño de calidad, influyen otros factores ajenos a los incentivos y promociones que ofrece el IFE.

Mientras que los que están “muy de acuerdo” son el 10.7%. Aquí cabe recordar que el porcentaje que dijo estar “de acuerdo” fue como se menciono arriba, el 39.3%, que sumados a los que estuvieron “muy de acuerdo” suman el 50%. Es decir, cinco de cada diez consideran que es válido que los incentivos dados por el IFE, son motivo suficiente para que su desempeño sea óptimo.

La pregunta 8, **“Para ud la motivación ejerce una influencia decisiva para un mejor desempeño laboral”** le correspondieron los siguientes. Ver Gráfica 8 de la tabla 8.

42.9%, “de acuerdo” y 41.1%, “muy de acuerdo” que sumados dan el 84%, esto quiere decir que más de las tres cuartas partes de los entrevistados consideran que para un buen desempeño laboral la motivación si es fundamental.

Para el 10.7%, “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” se puede interpretar que la motivación no es tan relevante para llevar a cabo las tareas en el instituto. Los

que estuvieron “en desacuerdo” fueron solo el 5.4%, lo que se traduce en que menos de una persona de cada diez, no cree que la motivación les ayude para su trabajo.

La pregunta siguiente **“Siente ud que tiene oportunidades razonablemente buenas para desempeñar su trabajo y alcanzar sus metas”** Ver Gráfica 9 de la tabla 9.

Los funcionarios que contestaron estar “de acuerdo” fue el 51.8%, lo cual quiere decir que más de la mitad afirma que si se tienen buenas oportunidades para el desempeño laboral y por ende alcanzar las metas.

Los entrevistados que estuvieron “muy de acuerdo” representó el 32.1%, si a este resultado le agregamos el 51.8%, (los que estuvieron de acuerdo) entonces da como resultado que más de ocho personas de cada diez, se sienten motivadas ya que aseguran que para alcanzar los objetivos que les impone el IFE, si existen oportunidades suficientes para lograr dichos objetivos.

Los que contestaron “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” le correspondió el 14.3%. En tanto los que estuvieron “muy en desacuerdo” fue tan solo el 1.8%, lo que se traduce en que prácticamente es inexistente los que no creen que existen oportunidades para desempeñar su trabajo y alcanzar sus metas.

La pregunta 10, **“El esfuerzo que pone ud para el desempeño laboral, se refleja en la recompensa que recibe”** Ver Gráfica 10 de la tabla 10.

El 35.7%, contestaron estar “de acuerdo”, mientras que el 16.1%, manifestaron estar “muy de acuerdo”, estos resultados nos explican que poco más de la mitad (51.8%), opinan que el esfuerzo que realizan en su trabajo, si se ve reflejado en la recompensa que reciben por parte del instituto.

En tanto el 23.2%, es decir 2.3 personas de cada diez, son los indecisos, los que contestaron no estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” por la recompensa que obtienen por el esfuerzo que realizan en sus actividades.

Para esta misma pregunta existe un 21.4%, que opino estar “en desacuerdo”, lo cual nos indica que 2.1 personas de diez, consideran que no se recibe la recompensa de acuerdo al esfuerzo que ellos ponen al realizar su trabajo.

Para la última pregunta del cuestionario “**Se siente ud satisfecho con el ambiente laboral que existe dentro del instituto**” los resultados son los siguientes. Ver Gráfica 11 de la tabla 11.

37.5%, están de “acuerdo”, si a este porcentaje le añadimos los que están “muy de acuerdo”, que es el 17.9%, da un total de 55.4%. Más de la mitad de funcionarios se sienten a gusto con el ambiente laboral que priva en el IFE.

Los que opinaron “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” fue el 26.8%, significa que 2.6 de cada diez, se encuentran en esta etapa de indefinición. Mientras que los que contestaron estar “en desacuerdo” 12.5%, y “muy en desacuerdo” 3.6%, lo que se traduce en que 1.6 funcionarios de cada diez, no están contentos con la atmósfera ambiental imperante en el instituto.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO

PROFESIONAL ELECTORAL.

De la aplicación del cuestionario que se realizó a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del IFE, y del análisis realizado en el punto anterior, se obtuvieron los siguientes resultados sobre la motivación laboral así como el grado de desempeño de los mismos.

Se observa con claridad que para los funcionarios electorales el desarrollar sus labores dentro de la institución, no es el aspecto monetario lo que más influye, sino al contrario, ellos revelan que imperan otros motivos más fuertes para realizar el trabajo encomendado. Los resultados demuestran que además se encuentran sumamente satisfechos con su desempeño laboral.

Del análisis, se interpreta que más de las tres cuartas partes de los funcionarios entrevistados, considera que para llevar a cabo su trabajo, si existen los alicientes suficientes al interior del IFE.

Siete de cada diez funcionarios entrevistados consideró que el reconocimiento y elogio que hacen sus superiores respecto de su desempeño en el trabajo, sí son muy importantes para ellos, lo cual ayuda a incrementar la motivación laboral.

Aunado a esto, el 98% de los funcionarios aseguró, sentirse muy bien cuando cumplían sus metas laborales. Recordemos que líneas más arriba se mencionó que además se sentían muy satisfechos con el desempeño laboral.

Asimismo, el 84% de los entrevistados, opinaron que sí, que la motivación es muy importante para que ellos tengan un buen desempeño laboral. Igualmente manifestaron que se tienen muy buenas oportunidades para llevar a cabo éste desempeño y con ello alcanzar sus metas.

El resultado que arrojó la pregunta diez del cuestionario, en donde se pide que digan que “si el esfuerzo que ponen en el desempeño se refleja en la recompensa recibida” el 54% de los funcionarios, consideran que efectivamente el esfuerzo realizado por ellos en el desempeño laboral, sí se

traduce en las recompensas que reciben. De esta manera para estos funcionarios que opinaron afirmativamente, el grado de motivación, es mayor en comparación de aquellos que contestaron “no estar de acuerdo”, el cual representó el 25% de las entrevistas.

Por otro lado más de la mitad, dijo si estar satisfecho con el ambiente laboral que existe dentro de las instalaciones del IFE. Esto quiere decir, que están contentos con ir a trabajar y se desprende además que hay motivación para desempeñar sus labores ya que el clima organizacional que impera en las oficinas del IFE, es aceptable.

También se conocieron los motivos fundamentales que tienen los empleados del IFE, para llevar a cabo sus actividades en el instituto, como por ejemplo que el aspecto monetario no es lo más importante para ellos; se sienten muy satisfechos con su desempeño; que tienen razones suficientes para desarrollar sus labores; se sienten plenamente satisfechos cuando alcanzan las metas laborales; y que las promociones e incentivos que otorga el instituto son muy favorables.

Una vez hecho el análisis e interpretación de los resultados, procedemos a realizar la sumatoria de los resultados sobre las preguntas 1, 2, 5, 6, 8, y 11 del cuestionario, para conocer el valor de la variable independiente que se refiere al nivel de motivación que tienen los funcionarios electorales. Así como de las preguntas 3, 4, 7, 9 y 10 para conocer el valor de la variable dependiente que se refiere al grado de desempeño de los funcionarios. Conociendo el valor de las dos variables, podremos saber si se acepta o rechaza la hipótesis planteada para esta investigación.

Resultados de la variable independiente:

MOTIVACIÓN preguntas	1	2	5	6	8	11	total
De acuerdo	14.3	23.2	42.9	10.7	42.9	37.5	171.5
Muy de acuerdo	32.1	64.3	26.8	87.5	41.1	17.9	269.7
Suma	46.4	87.5	69.7	98.2	84	55.4	441.2

$$441.2/6 = 73.53\%$$

Resultados de la variable dependiente:

DESEMPEÑO preguntas	3	4	7	9	10	total
De acuerdo	28.6	50.0	39.3	51.8	35.7	205.4
Muy de acuerdo	62.5	28.6	10.7	32.1	16.1	150.0
Suma	91.1	78.6	50.0	83.9	51.8	355.4

$$355/5 = 71.08\%$$

Podemos concluir, que con base en el análisis e interpretación efectuada de las entrevistas realizadas al personal del IFE, se **acepta** nuestra hipótesis planteada para esta investigación, “La motivación laboral ejerce una alta influencia en el grado de desempeño en los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal”. (ver pag. 52)

Sostenemos que sí se **acepta** nuestra hipótesis, porque de la interpretación de los resultados obtenidos, se desprende que los funcionarios del servicio profesional electoral, tienen una elevada motivación laboral (73.53%), la cual ejerce una alta influencia en el grado de desempeño (71.08%) en los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del IFE.

Ahora bien comparando hasta aquí los resultados e interpretación de los mismos y llevándolos a la teoría de las expectativas que es la que nos ocupa, Víctor Vroom afirmó que “las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado, y que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño y que ésta, dará lugar a recompensas organizacionales y de esta forma satisfarán las metas personales los empleados.

Vroom en su teoría manifiesta la necesidad que tienen los empleados de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la institución; esto está íntimamente ligado a nuestro estudio realizado, ya que más de la mitad de los individuos manifestaron sentirse a gusto con el ambiente laboral imperante en las oficinas del instituto.

De igual manera establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado, y que pondrán mucho empeño, si consideran que así conseguirán dichas recompensas, como por ejemplo; un aumento de sueldo o un ascenso. Dijo, que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño, y ésta dará lugar a recompensas organizacionales, que a su vez satisfarán las metas personales del empleado.

Víctor Vroom, señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor (valencia) que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

La clave de esta teoría, es la comprensión de las metas de una persona y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y por último entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. De esta manera sostenemos que, la teoría de las expectativas es la que más apegada está la realidad de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral.

Asimismo sería enriquecedor realizar la investigación con el mismo tema de la motivación, pero con otro enfoque es decir visto desde otra teoría sobre la motivación, como podría ser por ejemplo, la Teoría del Motivo de Logro de David McClelland.

El estudio por supuesto que es perfectible, por ejemplo, las entrevistas se hicieron de forma personal, es decir que los resultados que se obtuvieron, únicamente reflejan lo que los mismos funcionarios piensan de ellos mismos. Por lo que dejamos para otro estudio, y consecuentemente con otras entrevistas, preguntar a los superiores jerárquicos, cuál es el nivel de motivación y su relación con el desempeño con respecto de sus subordinados, sería muy interesante desde nuestro punto de vista hacer una investigación de esta naturaleza y contrastarla con la tesis presentada.

4.3 PROPUESTA.

Una vez obtenidos el análisis e interpretación de los resultados sobre la motivación laboral y el desempeño de los funcionarios electorales, hacemos las siguientes propuestas para que éstos eleven la motivación laboral así como el desempeño en sus puestos de trabajo.

Para mantener motivados a los funcionarios electorales, los superiores tendrán que conocer que cosas valora el funcionario, en virtud de que éstos tienen necesidades diferentes y lo que sirve de reforzador con uno puede ser inútil con otro

En relación a la motivación laboral y de acuerdo a los resultados obtenidos de las preguntas del cuestionario 1, 2, 5, 6, 8 y 11: se propone lo siguiente:

En cuanto a la pregunta 1, ¿Al desempeñar sus labores en el trabajo el aspecto económico es lo que más le alienta?. El 23.2 opinó que efectivamente el aspecto económico es lo que más le alienta. Quiere decir esto que fuera de lo económico, no hay otra cosa que los motive. Por lo que proponemos que los superiores detecten a esta clase de funcionarios mediante entrevistas en forma orales o escritas, con el objetivo de persuadirlos de que el aspecto económico no es lo más importante para la motivación, que existen otros factores como son la superación personal, el logro de las metas, la productividad en el trabajo, las relaciones interpersonales, etc, aspectos que son muy importantes para mantener la motivación laboral.

La pregunta 2, ¿Aparte del aspecto económico, existen otras razones para que ud realice sus labores con eficiencia?. El 9% respondió estar en desacuerdo con tal planteamiento, lo que quiere decir que para estos funcionarios el aspecto económico, es muy importante para que realicen sus labores con eficiencia, es decir, lo económico es lo que más les motiva. La propuesta es que a estos funcionarios, se les haga un reconocimiento público por su desempeño laboral, que

puede ser por medio de carteles, difusión en un órgano informativo, o una ceremonia en donde se le haga el reconocimiento. Creemos que de esta forma, los funcionarios comprenderán o se darán cuenta de que aparte de lo económico, existen otros valores que son vitales para que realicen sus labores con eficiencia.

Pregunta 5, ¿El elogio y el reconocimiento son importantes para ud?. El 10.7% estuvo en desacuerdo. Lo que significa que para este segmento de funcionarios el que se les elogie y reconozca no es motivante para ellos. La propuesta es que a estos funcionarios, se les motive otorgándoles promociones o retribuciones económicas, de esta manera se mantendrá motivados a los funcionarios.

Pregunta 6, ¿Me siento bien conmigo mismo cuando cumplo las metas en mi trabajo?. Aquí prácticamente el 100%, dijo que sí, por lo que no hay propuesta.

Pregunta 8, ¿Para ud la motivación ejerce una influencia decisiva para un mejor desempeño laboral?. El 5.4 estuvo en desacuerdo. Por lo que se propone que para que estos funcionarios estén motivados, el administrador platique con cada uno de ellos, con la finalidad de que tenga un verdadero conocimiento, acerca de lo que piensan los funcionarios, de cuáles son sus metas, sus aspiraciones, que esperan del instituto y sobre todo que cosas valora el empleado. El superior, una vez conociendo lo que piensan, pondrá en marcha un plan, que tenga como objetivo reforzar la motivación laboral de cada uno de los funcionarios de acuerdo a sus valores y necesidades.

Pregunta 11, ¿Se siente ud satisfecho con el ambiente laboral que existe dentro del instituto?. El 16.1% dijo estar en desacuerdo, es decir no están de acuerdo con el ambiente laboral que hay en sus centros de trabajo. Se propone que el superior entable un diálogo con los funcionarios inconformes con el ambiente laboral que priva en el instituto, con la finalidad de que el jefe tome las medidas pertinentes; puede ser que algún funcionario no se lleve bien con otro u otros compañero(a)'s, entonces reunirá a los implicados para que éstos(as), en forma civilizada resuelvan

sus diferencias y encuentren la solución correcta para que el problema desaparezca y, se eleve la motivación de los funcionarios.

Las propuestas para elevar el desempeño de los funcionarios y de acuerdo a los resultados obtenidos de las preguntas del cuestionario 3, 4, 7, 9, y 10: son las siguientes:

Pregunta 3, ¿Se siente satisfecho con su desempeño laboral?. Aquí sólo el 1.8% opinó estar muy en desacuerdo, es decir no están satisfechos con su desempeño laboral. Se propone que Los superiores hagan un reconocimiento y elogio del desempeño de cada uno de los empleados del instituto, ya que esta demostrado que esta forma de actuar de los administradores, eleva la motivación de los empleados. Al elevar ésta, se tiene un mejor desempeño laboral. El buen desempeño ayudaría a que las metas u objetivos se cumplan satisfactoriamente, logrando para los funcionarios el mayor beneficio posible. Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, son detonantes que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desempeño de las actividades laborales.

Pregunta 4, ¿Considera ud que existen alicientes para desempeñar sus labores en el IFE?. El 7.2% dijo estar en desacuerdo, quiere decir que para ellos no hay alicientes para el desempeño de sus labores dentro de la institución. La propuesta aquí es que se les proporcione una capacitación profunda sobre los demás puestos que existen en el organigrama, también que se les de cursos, relacionados con los temas a evaluar que realiza el instituto periódicamente, para que de esta forma el funcionario este mejor capacitado para contestar satisfactoriamente su examen que le aplica el instituto periódicamente.

Esto es con la finalidad de que los funcionarios encuentren alicientes para el desempeño de sus labores, ya que al obtener buenas calificaciones en los exámenes, aumenta considerablemente la posibilidad de obtener promociones, o incentivos dentro del instituto.

Pregunta 7. ¿Las promociones e incentivos que otorga el IFE son suficientes para obtener un desempeño óptimo?. El 26.8% opinó estar en desacuerdo, lo que representa poco más de una cuarta parte. Propuesta: El instituto tendría que hacer una encuesta entre este segmento de funcionarios que se encuentran inconformes con las promociones e incentivos dados por el IFE, con el propósito de actualizar o mejorar el sistema de promociones e

incentivos, ya que puede ser que el mismo este obsoleto, y no corresponda con las expectativas de los funcionarios.

Pregunta 9. ¿Siente ud que tiene oportunidades razonablemente buenas para desempeñar su trabajo y alcanzar sus metas?. Un solo funcionario de cincuenta y seis menciona estar muy en desacuerdo. Por lo que se propone que el superior platique con él o ella, para saber las causas por las que dice no tener oportunidades razonablemente buenas para el desempeño de su trabajo y alcanzar sus metas. De esta forma el jefe de seguro encontrara la manera de motivarlo(a), y logre un buen desempeño por parte del funcionario(a).

Pregunta 10. ¿El esfuerzo que pone ud para el desempeño laboral se refleja en la recompensa que recibe?. El 25% manifestó estar en desacuerdo con esta pregunta del cuestionario. Propuesta: Lo importante es saber ¿qué quieren los funcionarios, qué esperan obtener por su desempeño?, para conocer estas preguntas es necesario la realización de una encuesta de preguntas abiertas, en donde se les pida que expresen que recompensa esperan recibir por el esfuerzo que ponen para su desempeño. En virtud de que los funcionarios electorales tienen valores y necesidades diferentes y lo que sirve de reforzador con uno puede ser inútil con otro. Una vez que se conozcan las opiniones de los funcionarios, con base en ellas, se deberá implementar una estrategia de acción que permita a los superiores proporcionar las recompensas que esperan los funcionarios por su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Habíamos mencionado que cuando se observa a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, se nota que unas lo realizan mejor que otras. Creíamos que una de las diferencias en el desempeño entre la gente que realiza el mismo tipo de trabajo, están reflejadas en la motivación.

El problema de la investigación era el determinar ¿Sí es la motivación de los funcionarios electorales, la que influye para que, éstos desempeñen sus labores de manera eficiente?

Otro de los objetivos era determinar el nivel de motivación que tenían para desempeñar sus labores; se logró determinar que los funcionarios tienen una elevada motivación que se traduce en un mejor desempeño en el trabajo.

De igual forma se logró conocer los motivos fundamentales que tienen los funcionarios, para llevar a cabo su desempeño laboral. Se profundizó en los enfoques teóricos que hay sobre el tema.

La hipótesis planteada para nuestro trabajo fue la siguiente: La motivación laboral ejerce una alta influencia en el grado de desempeño en los Funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal.

Con base en todo el análisis realizado, y de la interpretación de los resultados obtenidos, se puede concluir que los funcionarios electorales se encuentran motivados en un alto grado (73.53%); y que la motivación laboral sí ejerce influencia en el grado de desempeño (71.08%) de los funcionarios. (ver pag 65)

De la interpretación de los resultados obtenidos, podemos en este momento, asegurar que los objetivos de la investigación se cumplieron satisfactoriamente, ya que se demostró que la motivación ejerce una influencia decisiva en el desempeño de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral.

Podemos concluir, que con base en el análisis efectuado de las entrevistas realizadas al personal del IFE, se **acepta** nuestra hipótesis planteada en la metodología, “La motivación laboral ejerce una alta influencia en el grado de desempeño en los Funcionarios del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal”.

El resultado del trabajo pretende generar alternativas de solución, que se puedan aplicar en diferentes tipos de organizaciones en donde la motivación y la relación con el desempeño laboral de los empleados, sean elementos determinantes para que se logren los objetivos planteados por cada una de esas organizaciones.

ANEXOS

Tabla de Frecuencias 1

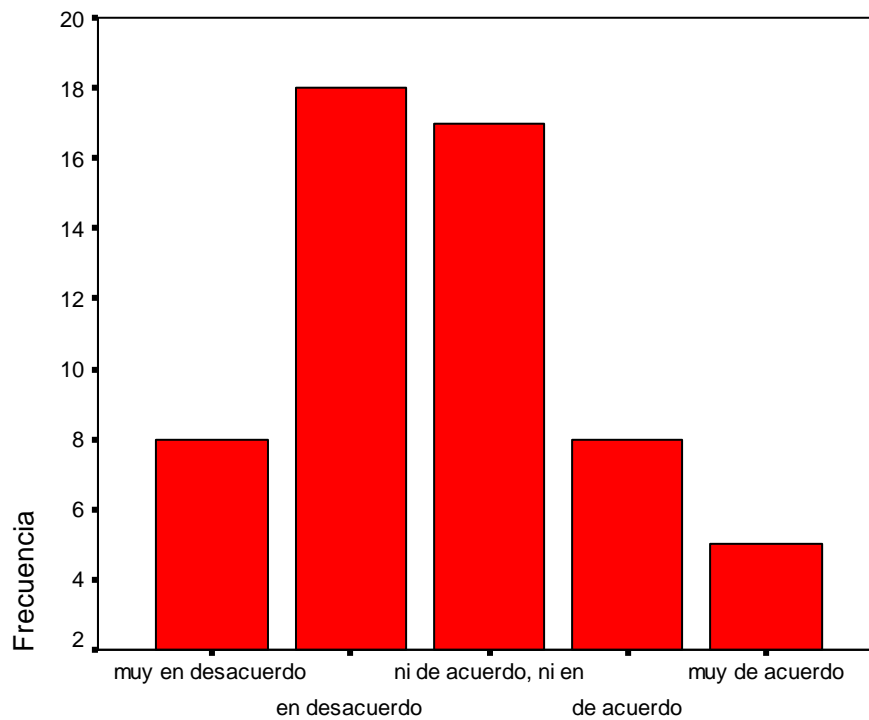
Pregunta 1. Al desempeñar sus labores en el trabajo el aspecto económico es lo que más le alienta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	8	14.3	14.3	14.3
en desacuerdo	18	32.1	32.1	46.4
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	30.4	30.4	76.8
de acuerdo	8	14.3	14.3	91.1
muy de acuerdo	5	8.9	8.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1° trimestre 2007

Gráfica 1



El 14.3% de los entrevistados estuvo "muy en desacuerdo" de que el aspecto económico es lo que más les alienta para el desempeño laboral. El 32.1% estuvo en "desacuerdo". Lo que da un total de 46.4% de funcionarios que opinan que el aspecto económico no es lo más importante para el desarrollo de sus labores.

El 30.4% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Mientras que para los que estuvieron "de acuerdo" y "muy de acuerdo" representó el 23.2%.

Por lo que se desprende que a los funcionarios, el aspecto económico no es lo que más los motiva para desempeñar sus labores en el instituto.

Tabla de Frecuencias 2

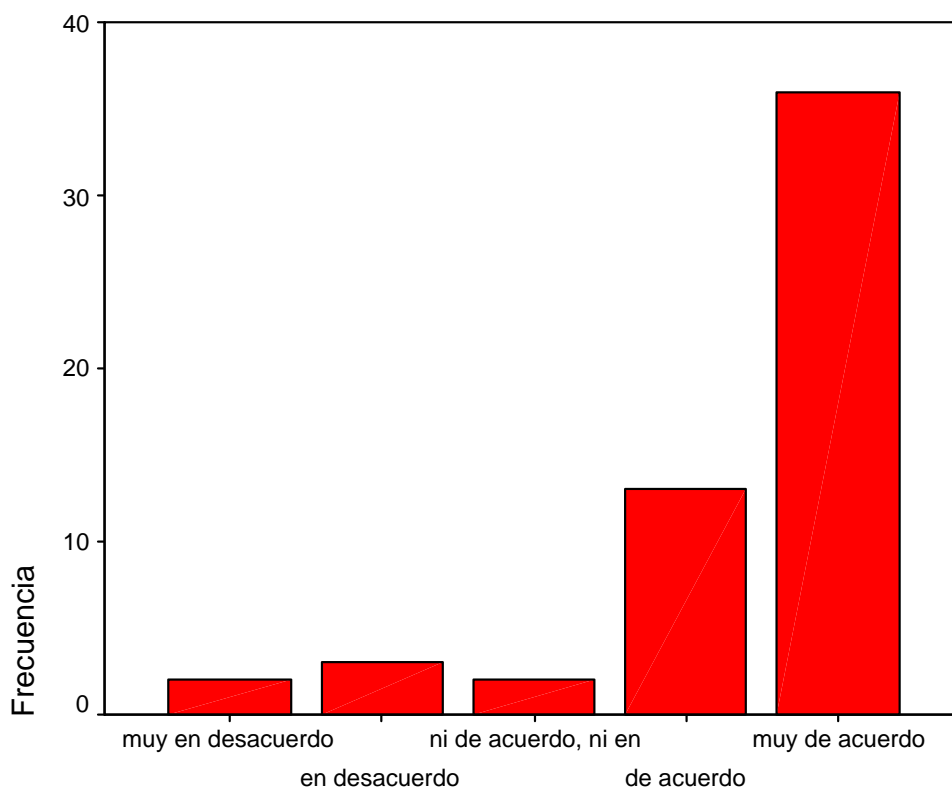
Pregunta 2. Aparte del aspecto económico existen otras razones para que ud realice sus labores con eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	2	3.6	3.6	3.6
en desacuerdo	3	5.4	5.4	8.9
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.6	3.6	12.5
de acuerdo	13	23.2	23.2	35.7
muy de acuerdo	36	64.3	64.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 2



Los que contestaron estar "muy de acuerdo" fue el 64.3% y "de acuerdo" el 23.2%, que sumados dan un total de 87.5%, es decir nueve de cada diez personas, opinan que aparte del aspecto económico, si existen otras razones para realizar sus funciones con eficiencia.

Tabla de Frecuencias 3

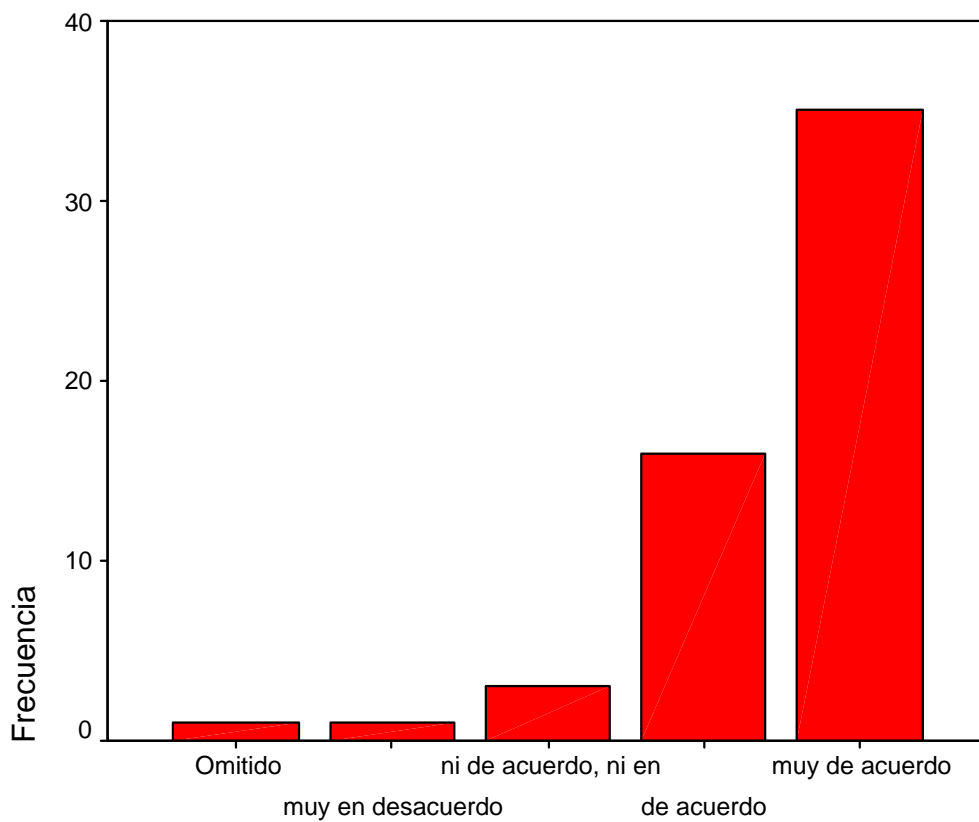
Pregunta 3. Se siente ud satisfecho con su desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy en desacuerdo	1	1.8	1.8	1.8
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5.4	5.5	7.3
	de acuerdo	16	28.6	29.1	36.4
	muy de acuerdo	35	62.5	63.6	100.0
	Total	55	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.8		
Total		56	100.0		

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 3



Los que consideraron estar "muy de acuerdo" y "de acuerdo" da un total de 91.1% que esta contento con su desempeño laboral. lo que quiere decir que existe una alta motivación para el desempeño del mismo.

Tabla de Frecuencias 4

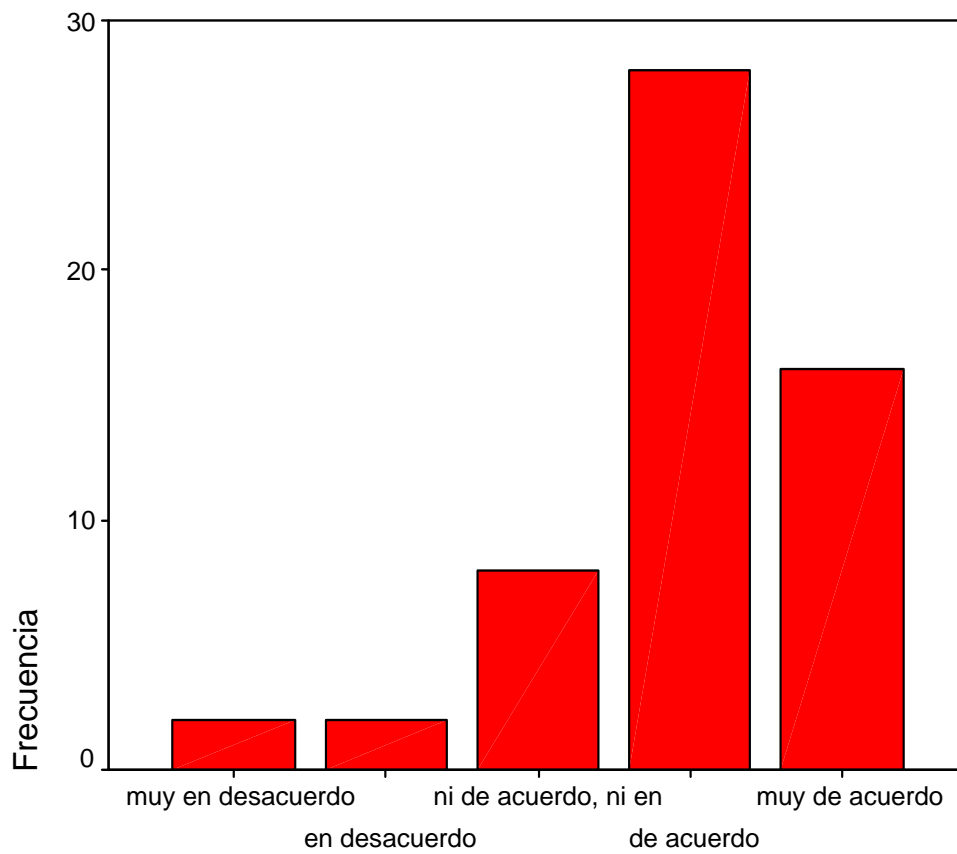
Pregunta 4. Considera ud que existen alicientes para desempeñar sus labores en el IFE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	2	3.6	3.6	3.6
en desacuerdo	2	3.6	3.6	7.1
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	14.3	14.3	21.4
de acuerdo	28	50.0	50.0	71.4
muy de acuerdo	16	28.6	28.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 4



Los que están "muy de acuerdo" 28.6%, y de "acuerdo" 50%, que en total es el 78.6% que opinan que si hay buenas razones o alicientes para llevar a cabo sus actividades laborales en el IFE.

Tabla de Frecuencias 5

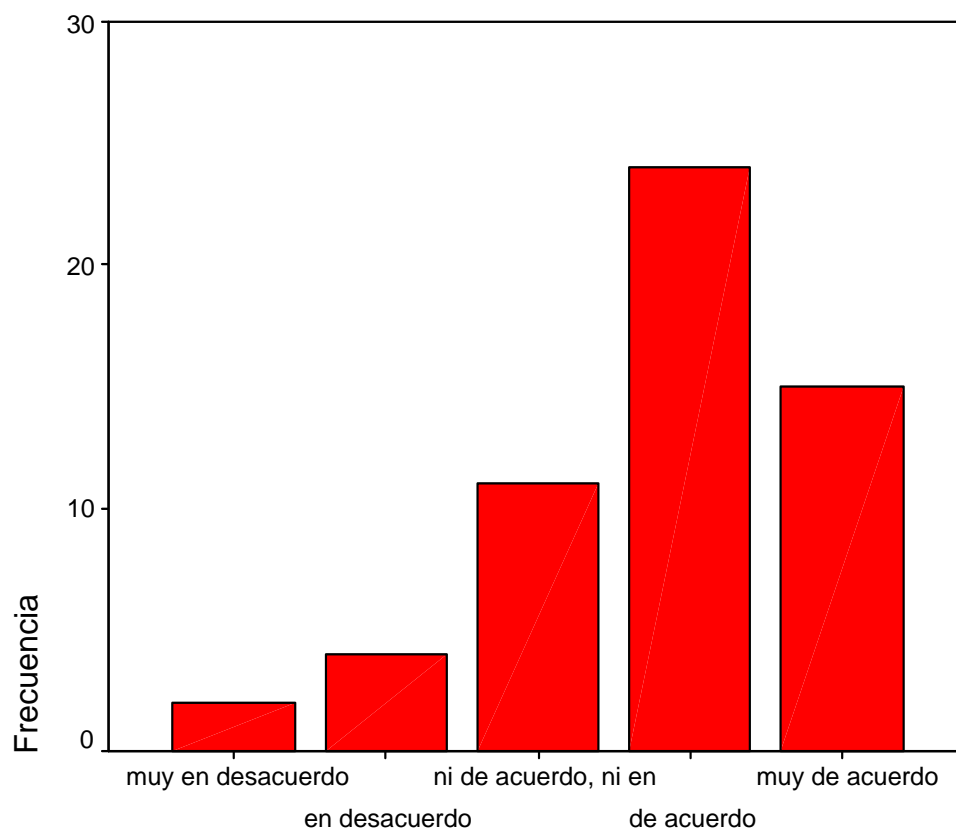
Pregunta 5. El elogio y el reconocimiento son importantes para ud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	2	3.6	3.6	3.6
en desacuerdo	4	7.1	7.1	10.7
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	19.6	19.6	30.4
de acuerdo	24	42.9	42.9	73.2
muy de acuerdo	15	26.8	26.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 5



El 26.8% esta "muy de acuerdo" y el 42.9% "de acuerdo", el total da el 69.7%. En este sentido siete de cada diez funcionarios consideran que es importante que sus superiores les elogien y reconozcan su desempeño laboral.

Tabla de Frecuencias 6

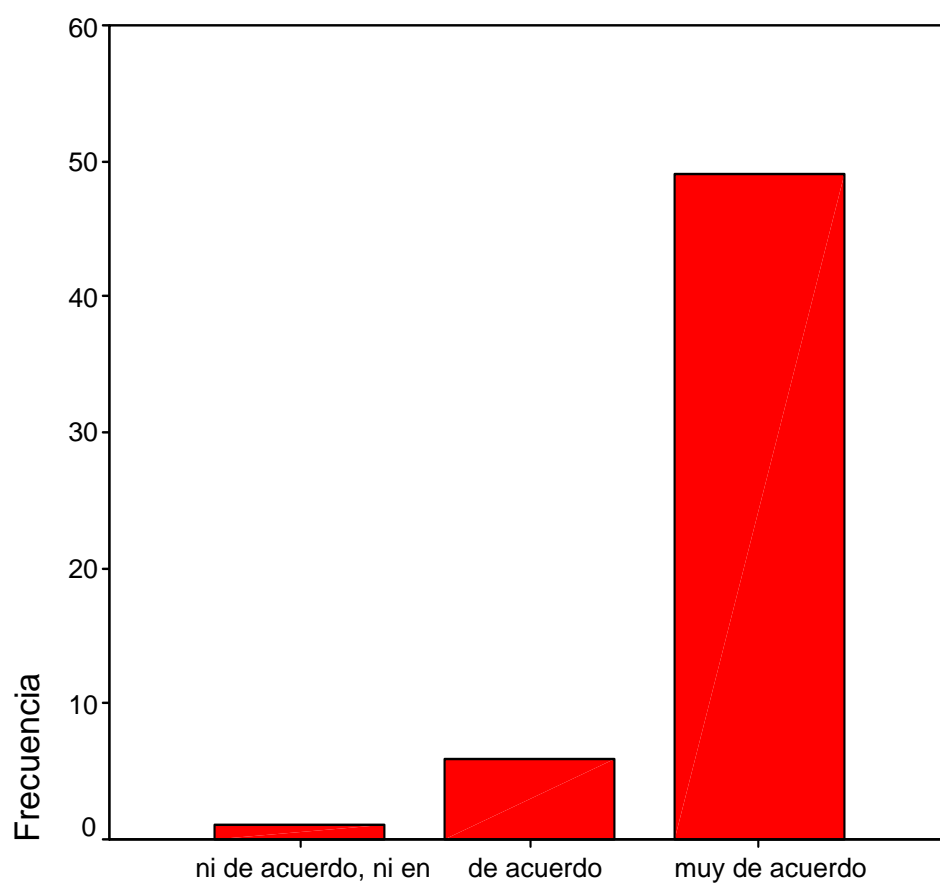
Pregunta 6. Me siento bien conmigo mismo cuando cumplo las metas en mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.8	1.8	1.8
de acuerdo	6	10.7	10.7	12.5
muy de acuerdo	49	87.5	87.5	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 6



El total entre los funcionarios que estuvieron "muy de acuerdo" y "de acuerdo" es el 98.2%. Es decir que casi el 100% se siente bien cuando cumplen las metas en su trabajo.

Tabla de Frecuencias 7

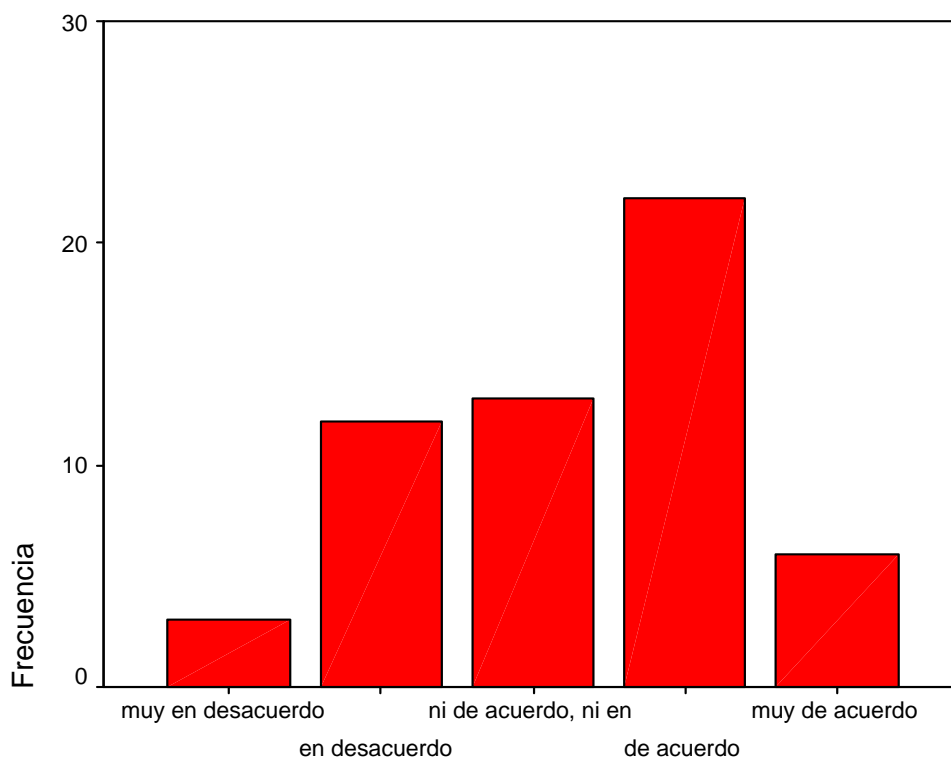
regunta 7. Las promociones e incentivos que otorga el IFE, son suficientes para obtener un desempeño óptimo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	3	5.4	5.4	5.4
en desacuerdo	12	21.4	21.4	26.8
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	23.2	23.2	50.0
de acuerdo	22	39.3	39.3	89.3
muy de acuerdo	6	10.7	10.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 7



El porcentaje de funcionarios que estuvieron "muy de acuerdo" (10.7%) y "de acuerdo" (39.3%), en total 50%, lo que nos dice que cinco de cada diez funcionarios, si están de acuerdo con las promociones e incentivos que el IFE otorga para que se tenga un desempeño óptimo. El 23.2% de los entrevistados, en cambio dijo estar "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" lo cual es significativo.

Mientras que los que estuvieron "muy en desacuerdo" y "en desacuerdo" dio un total de 26.8%, lo que significa que casi tres de cada diez personas no están conformes con los incentivos que les da el IFE por su desempeño laboral.

Tabla de Frecuencias 8

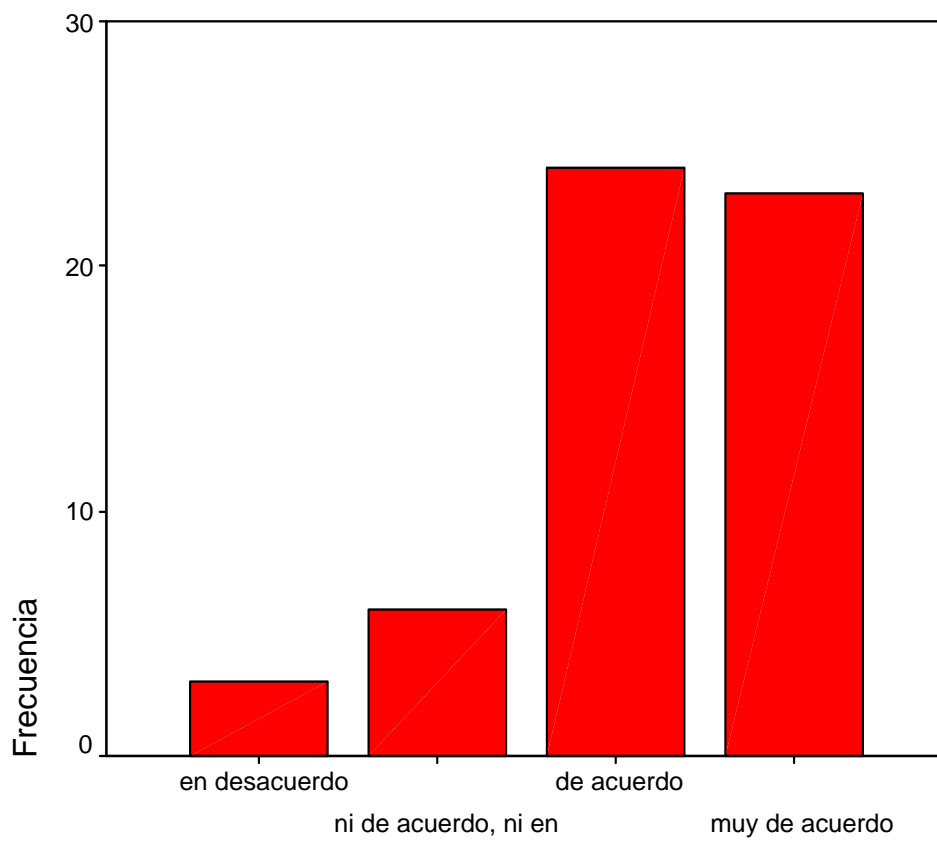
Pregunta 8. Para ud la motivación ejerce una influencia decisiva para un mejor desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	3	5.4	5.4	5.4
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10.7	10.7	16.1
de acuerdo	24	42.9	42.9	58.9
muy de acuerdo	23	41.1	41.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1° trimestre 2007

Gráfica 8



41.1%, "muy de acuerdo" y 42.9%, "de acuerdo" que sumados dan el 84%, esto quiere decir que más de las tres cuartas partes de los entrevistados consideran que para un buen desempeño laboral la motivación si es fundamental.

Para el 10.7%, "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" se puede interpretar que la motivación no es tan relevante para llevar a cabo las tareas en el instituto.

Los que estuvieron "en desacuerdo" representó el 5.4%, lo que se traduce en que menos de una persona de cada diez, no cree que la motivación les ayude para desempeñar su trabajo.

Tabla de Frecuencias 9

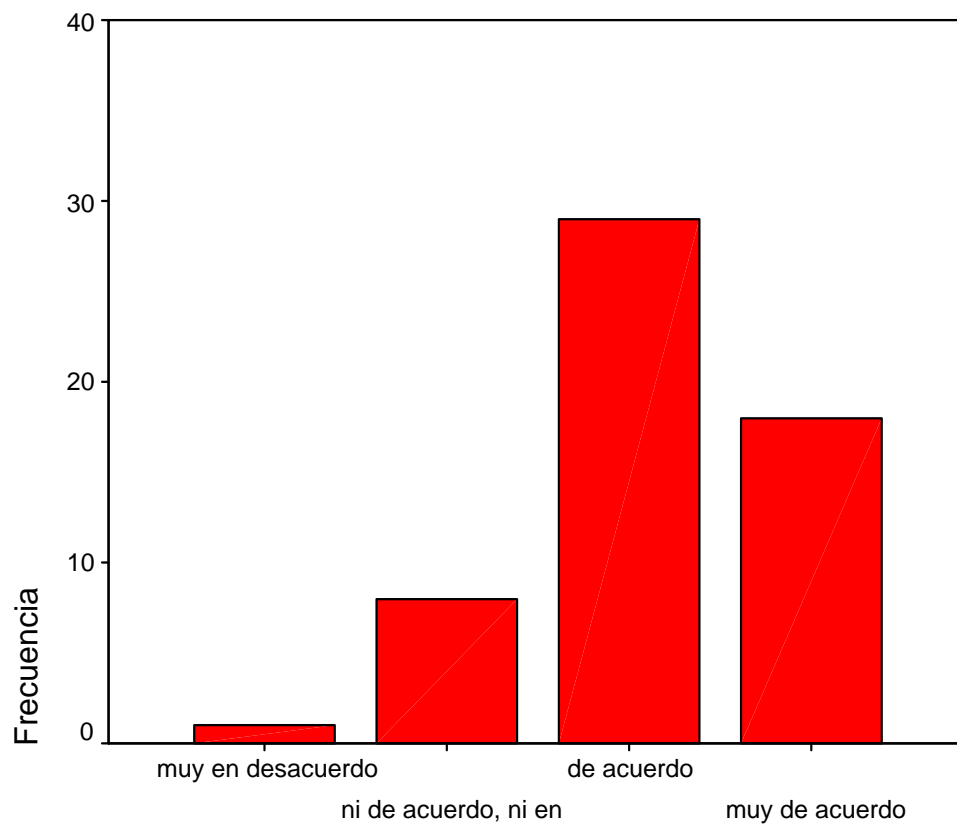
Pregunta 9. Siente ud que tiene oportunidades razonablemente buenas para desempeñar su trabajo y alcanzar sus metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	1	1.8	1.8	1.8
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	14.3	14.3	16.1
de acuerdo	29	51.8	51.8	67.9
muy de acuerdo	18	32.1	32.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 9



Los funcionarios que contestaron "muy de acuerdo" y "de acuerdo" representó el 83.9%. Da como resultado que más de ocho personas de cada diez, se sienten motivadas, ya que aseguran que para alcanzar los objetivos que el IFE les impone, si existen buena oportunidades para desempeñar su trabajo y alcanzar sus metas.

Tabla de Frecuencias 10

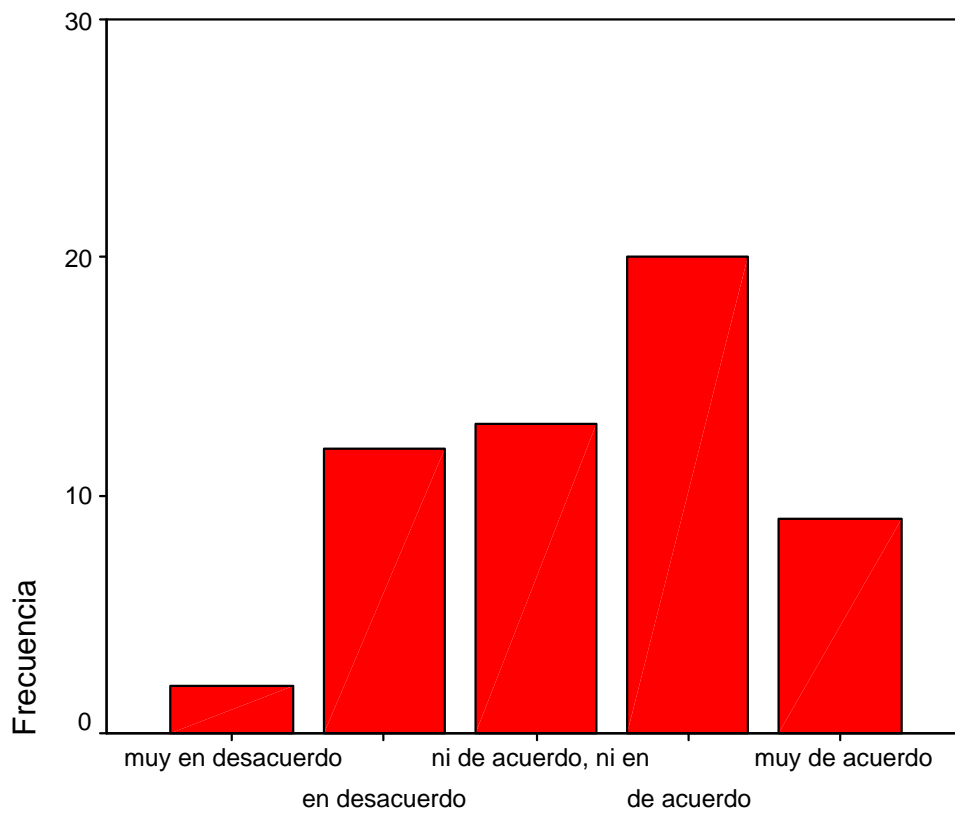
Pregunta 10. El esfuerzo que pone ud para el desempeño laboral se refleja en le recompensa que recibe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	2	3.6	3.6	3.6
en desacuerdo	12	21.4	21.4	25.0
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	23.2	23.2	48.2
de acuerdo	20	35.7	35.7	83.9
muy de acuerdo	9	16.1	16.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 10



El 16.1%, contestaron estar "muy de acuerdo", mientras que el 35.7%, manifestaron estar "de acuerdo", éstos resultados nos explican que poco más de la mitad (51.8%), opinan que el esfuerzo que realizan en su trabajo, si se ve reflejado en la recompensa que reciben por parte del instituto.

En tanto el 23.2%, es decir que dos punto tres personas de cada diez, son los indecisos, los que contestaron no estar "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" por la recompensa que obtienen por el esfuerzo que realizan en sus actividades.

Para esta misma pregunta existe un 21.4%, que opinó estar "en desacuerdo" y 3.6% "muy en desacuerdo", en total es el 25%, lo que significa que dos punto cinco funcionarios, piensan que no se recibe la recompensa de acuerdo al esfuerzo que ellos ponen al realizar su trabajo.

Tabla de Frecuencias 11

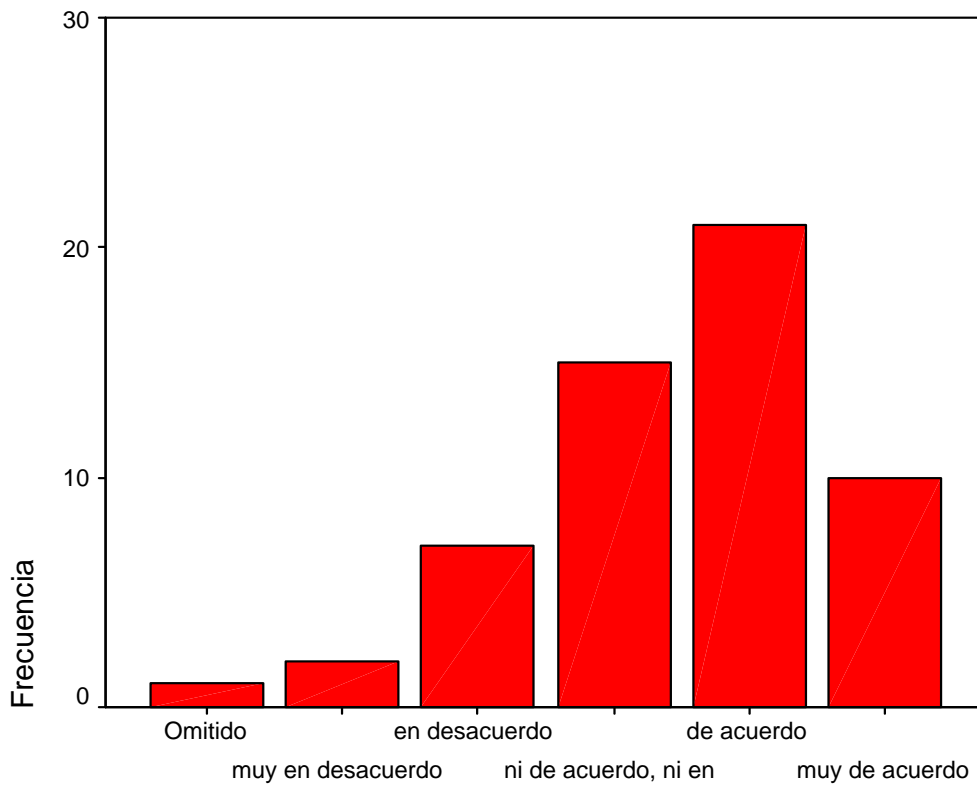
Pregunta 11. Se siente ud satisfecho con el ambiente laboral que existe dentro del instituto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy en desacuerdo	2	3.6	3.6	3.6
	en desacuerdo	7	12.5	12.7	16.4
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	26.8	27.3	43.6
	de acuerdo	21	37.5	38.2	81.8
	muy de acuerdo	10	17.9	18.2	100.0
	Total	55	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.8		
Total		56	100.0		

Fuente: IFE

1º trimestre 2007

Gráfica 11



37.5% están "de acuerdo", si a éste porcentaje le añadimos los que están "muy de acuerdo", que es el 17.9%, da un total de 55.4%. Más de la mitad de funcionarios se sienten a gusto con el ambiente laboral que priva en el IFE.

Los que opinaron "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" fue el 26.8%, significa que el dos punto seis de cada diez funcionarios, se encuentran en etapa de indefinición.

Los que contestaron estar "en desacuerdo" 12.5%, y "muy en desacuerdo" 3.6%, lo que se traduce en que, uno punto seis funcionarios de cada diez, no están contentos con la atmósfera ambiental imperante en el IFE

BIBLIOGRAFÍA

Adair, J. (1992). *Cómo Motivar. ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Colombia: Legis Editores S.A.

Aldag, R y Brief, A. (1989). *Diseño de tareas y Motivación del personal*. (2ª ed.). México: Edit. Trillas.

Alejandro, Ma., y Retana, O. (2002). *Módulo: Inducción al Puesto Informativo*. México: IFE.

Arias, G. F. y Heredia E. V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para alto desempeño*. (5ª ed.). México: Edit. Trillas.

Becerra, R., Salazar, P., y Woldenberg, J. (1997). *La Reforma Electoral de 1996. Una Descripción General*. México: Edit. FCE.

Chiavenato, A. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogota: Edit. Mc Graw-Hill Interamericana.

Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. 1999. (2ª ed.). IFE.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2007)

Cummings, L., y Schwab, D. (1994). *Recursos Humanos. Desempeño y evaluación*. México: Edit. Trillas.

Delgado, D. (2001) *Propuesta de un Sistema de Incentivos: "La Motivación como factor clave", Para una empresa que desarrolla Sistemas Administrativos de Cómputo*. Tesis de Maestría, UNAM, México.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México: Edit. Prentice Hall-Hispanoamericana, S.A.

Donnelly. et al. (1984). *Fundamentos de Dirección. Funciones, comportamiento, modelos*. México: Unión tipográfica editorial hispanoamericana (UTEHA).

Estatutos del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. México: IFE. 1999.

Ferrán, M. (2001). *SPSS para Windows. Análisis estadístico*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Gellerman, W. S. (1979). *Motivación y Productividad*. (2ª Reimpresión). México: Edit. Diana.

González, C. (2005). *El IFE por dentro*. Revista Voz y Voto. 154. (diciembre 2005). Nuevo Horizonte Editores S. A de C. V.

González, J. (1997). *Epistemología Política del Sistema Electoral Mexicano 1824-1996*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Gutiérrez, E. (1997). *Reseña histórica del Sistema Electoral Mexicano: "Agora"* Revista del Tribunal Electoral del Estado de Hidalgo. 1 (enero-junio), 4-7.

Heneman III, H, G, y Schwab, D. P. (1989). *Administración de los Recursos Humanos y Personal*. (3ª Reimpresión). México: Cía Editorial Continental.

Hernández, S. R, Fernández, C. C y Baptista, L. P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). México: Edit. McGraw-Hill Interamericana.

López, L. (2005). *El servicio profesional del Instituto Federal Electoral*. Revista Bien Común. 125. (mayo 2005). Fundación Rafael Preciado Hernández, A.C.

Maslow, H. A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

McGregor, D. (1991). *El Aspecto Humano de las Empresas*. (15ª reimpresión). México: Edit. Diana.

Méndez, Á. C. (1999). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (2ª ed.). Bogotá: Edit. McGraw-Hill Interamericana.

Merino, M. (2000). *El servicio civil de carrera del Instituto Federal Electoral*. Revista de la Universidad Nacional Autónoma de México. Núm 591-592. (abril-mayo)

Patiño, J. (2000). *Nuevo Derecho Electoral Mexicano*. (2ª reimpresión). México: Edit. Constitucionalista-Instituto Federal Electoral.

Programa General del Servicio Electoral Profesional 2005-2006. (2005). México, Toluca de Lerdo. Instituto Electoral del Estado de México.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (22ª ed., tomo II). España: Edit. Espasa Calpe, S.A.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (7ª ed.). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

Valdés, L. (S/F). *Sistemas Electorales y de Partidos*. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. 7. IFE.

Vroom, V. H y Deci, E. L. (1992). *Motivación y alta dirección*. México: Edit. Trillas.

Zurita, R., González, N., Guillen, B., Molina, J. (1993). *Curso de Inducción. Programa de Formación y Desarrollo*. México: IFE.

Página Web. <http://www.ife.org.mx> (2007)



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2008

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Arturo Rosas Chacón** presentará Examen de Grado dentro del Plan de **Maestría en Administración (Organizaciones)** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de asuntos académicos y administrativos de Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Mejía Estañol	Presidente
M.A. América del Rocío Rivera Díaz	Vocal
M.A. Alma Lucero Sosa Blancas	Secretario
Dra. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente
M.A. José Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 6 de enero de 2008.
El Coordinador del Programa


Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía