



BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**"LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE
PARA LA EFICIENCIA LABORAL EN LA DIRECCIÓN
DE AUDITORÍA A MUNICIPIOS DE LA AUDITORÍA
SUPERIOR DEL ESTADO DE CHIAPAS"**

T E S I S

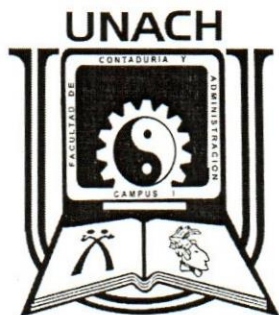
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

Dora Lydia Pon Cáceres

DIRECTOR DE TESIS

M. A. Rafael T. Franco Gurría



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; MÉXICO, 2007.

Agradecimientos

El presente trabajo es resultado de inquietudes y vivencias que he tenido durante mi trayectoria profesional, siempre he considerado que para salir adelante, debemos que estar motivados, ya sea por la familia, el trabajo, los buenos amigos o simplemente por estar vivos. Por ello nuestro trabajo debe ser sagrado y considerado como una satisfacción, para que día a día lleguemos a nuestra organización con alegría y entusiasmo y así contribuir al logro de los objetivos de la organización en la cual participamos.

Por todo lo anterior, agradezco en primer lugar a Dios el haberme permitido nacer y crecer en una familia maravillosa y llegar hasta aquí con alegría y rodeada amor.

Manifiesto mi agradecimiento al Maestro Rafael T. Franco Gurría, por la motivación para concluir esta etapa educativa, y las valiosas observaciones y comentarios para mejorar el contenido de esta investigación; así también al Maestro Werclaín Castillejos Barrientos por su invaluable guía en el desarrollo del Protocolo de esta Investigación

Mi agradecimiento especial al C.P. Léster Hernández Esquinca, Auditor Superior del Estado de Chiapas, por haberme brindado su confianza en el encargo que actualmente tengo al interior de la Institución, y que sin su apoyo hubiera sido imposible realizar este trabajo de tesis.

Parte importante en el desarrollo de la maestría fueron mis compañeros, quienes con sus comentarios contribuyeron a aumentar mis conocimientos. Mi reconocimiento y agradecimiento especial a mis compañeros José Antonio Aguilar Carboney, Julio Alberto Reyes Morales, Willer Vázquez Vázquez y Mirna Cecilia Rodríguez Morán, por haberme brindado su amistad y apoyo.

A mis amigos y colaboradores de trabajo Julio, Federico, Gilberto, Martín, Iván, Toño, Juan, Isaac, Laura, Débora y Cecy, por el apoyo demostrado en el desarrollo de mi actividad profesional en la Auditoría Superior del Estado.

Dedicatorias

A Balbino Castillejos Toledo, mi esposo y amor de mi vida, quien siempre ha estado conmigo apoyándome y motivándome para ser una mujer triunfadora y de éxito.

A mis pequeños y adorados hijos Balbino Jr., Emilio y Alexa, motivo y razón de mi existencia.

A mis queridos padres Romeo Pon Ramírez y Dora Lidia Cáceres Gordillo, por el amor y el ejemplo de vida que me han dado para superarme continuamente.

A mis hermanos Nadia, Claudia Lizett y Romeo David, por apoyarme siempre en los momentos necesarios y ser también parte importante de mi vida.

A mi abuelita, la profesora Lydia Gordillo Gordillo, quien es para mí, una mujer fuerte, trabajadora, profesional y perseverante, un ejemplo a seguir como mujer, madre y profesionista.

A la memoria de mi abuelo, el profesor Gildardo E. Cáceres Cáceres, educador incansable y de éxito, del cual estoy segura que desde el cielo se siente orgulloso por este logro que consigo

A mi abuelita, Sra. Teresa Ramírez Vda. de Pon, mujer tenaz y trabajadora.

A mi adorado abuelito, el Sr. David Pon Cruz, quien desde el cielo me protege y me guía para ser una persona de provecho para mis semejantes.

A mi sobrina y ahijada María Grethel, quien con su nacimiento vino a llenar de luz y alegría a la familia Ochoa Pon.

A mis tías, tíos, primos, primas, sobrinos, sobrinas, cuñadas y cuñados, y en especial a mis queridos suegros Balbino Castillejos Rodríguez y Amparo Toledo de Castillejos.

C O N T E N I D O	PÁGINA
Introducción.	7
 Capítulo I	
Antecedentes	
1.1 Antecedentes históricos de la motivación en el trabajo.....	10
1.2 Estudios de motivación y Actitudes en México.....	15
1.3 Antecedentes de la Auditoría Superior del Estado de Chiapas.....	17
1.4 Funciones de la Dirección de Auditoría a Municipios.....	18
1.5 Procedimientos de la Dirección de Auditoría a Municipios.....	20
 Capítulo II	
Marco de Conceptos y Teorías	
2.1 El hombre como ser biopsicosocial.....	22
2.2 Concepto de motivación.....	23
2.3 Ciclo motivacional.....	25
2.4 Primeras teorías de la motivación.....	26
2.4.1 Teoría de Maslow.....	27
2.4.2 Teoría X y Y.....	28
2.4.3 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	30
2.5 Teorías contemporáneas acerca de la motivación.....	31
2.5.1 Teoría ERG o de Existencia-Relación-Crecimiento....	31
2.5.2 Teoría de las necesidades de David Mc Clelland.....	31
2.5.3 Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	32
2.5.4 Teoría del establecimiento de metas.....	32
2.5.5 Teoría del reforzamiento.....	32
2.5.6 Teoría de la equidad.....	33
2.5.7 Teoría de las expectativas.....	33
2.5.8 Integración de las teorías de la motivación.....	33
2.6 Concepto de Organización.....	34

2.7	Tipos de Organización.....	34
	2.7.1 Organización Lineal o Militar.....	34
	2.7.2 Organización Funcional o de Taylor.....	35
	2.7.3 Organización Líneo-Funcional.....	35
	2.7.4 Organización staff.....	36
	2.7.5 Organización por Comités.....	36
	2.7.6 Organización Matricial.....	37
2.8	El individuo en la Organización.....	38
	2.8.1 Comportamiento Organizacional.....	38
	2.8.2 Conducta del Individuo en la Organización.....	39
2.9	Necesidades básicas y necesidades derivadas.....	40
2.10	Clasificación de las necesidades laborales.....	43
2.11	Actitudes.....	43
2.12	Concepto de Satisfacción Laboral.....	45
2.13	Clima Organizacional.....	46
2.14	De la motivación a la satisfacción laboral.....	47
2.15	Tipos de motivación laboral.....	47
	2.15.1 Motivación Intrínseca.....	48
	2.15.2 Motivación extrínseca.....	48
2.16	Elementos que favorecen la motivación.....	48
2.17	Motivación y eficiencia.....	49
2.18	Desarrollo Organizacional.....	50

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1	Planteamiento del Problema.....	53
	3.1.1 Antecedente de la Problemática.....	53
	3.1.2 Verbalización del Problema.....	56
	3.1.3 Preguntas de Investigación.....	56
	3.1.4 Objetivos.....	57
3.2	Determinación de Variables.....	57
3.3	Tipo de Investigación.....	58
3.4	Diseño del estudio y Selección de muestra.....	59

3.5	Recolección de la Información.....	60
3.6	Instrumentos para la recolección de datos.....	62

Capítulo IV

Resultados, interpretación y análisis

4.1.	Análisis sobre los cuestionarios, entrevistas y la observación aplicada al personal de la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado.....	64
4.1.1	Resultados sobre la evaluación de la Prueba Psicológica Motiquiz.....	64
4.1.2	Resultados sobre la Evaluación del Estudio sobre la Calidad de Vida laboral.....	68
4.1.3	Resultados sobre los aspectos agradables y desagradables que el personal de la Dirección de Auditoría a Municipios identifica al laborar en la Auditoría Superior del Estado de Chiapas.....	112

Capítulo V

Conclusiones

5.1.	Conclusiones del estudio.....	115
------	-------------------------------	-----

Capítulo VI

Propuesta

6.1.	Propuesta de un Modelo Integral para incrementar la Eficiencia Laboral en la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado.....	120
------	---	-----

ANEXOS.....	131
-------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	137
-------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La motivación, es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

Cada persona constituye una realidad diferente de las demás, de igual modo cada persona ha desarrollado una faceta emocional y vivencias diferentes, que indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el ser humano debe satisfacer son cinco, las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y finalmente de autorrealización.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del personal, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea.

En este sentido, el ciclo Motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Las organizaciones triunfan o a fracasan según se desarrollen ciertos procesos y las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia, en la organización.

Cuando hablamos de gente desmotivada, normalmente nos referimos a personas con pesimismo, retraimiento, absentismo, manifiesto malestar, desinterés, bajo rendimiento, etc., pudiendo clasificarse en motivos externos o internos que lo ocasionan dentro de la Organización.

Se considera que si una persona tiene problemas personales o familiares, definitivamente estos repercutirán en el ambiente laboral. Es evidente que ante este tipo de problemática, el jefe debe entablar una comunicación con el colaborador, tratando de ayudarlo, si es posible, a encontrar una solución, que muy probablemente tan sólo se trate de saber escuchar, ya que ante una escucha activa, en múltiples ocasiones se puede encontrar la respuesta a la solución a sus problemas.

Es por ello que se consideró por demás importante tratar este tema dentro de la tesis para obtener el grado de Maestra en Administración Pública, ya que durante mi experiencia laboral constantemente he vivido situaciones que afectan el rendimiento laboral en una empresa privada o en una Institución de Gobierno, siendo esta última la que más problemas presenta, ya que no existe un dueño absoluto del Gobierno, sino que todos servimos a nuestro pueblo, y cada uno de nosotros tenemos intereses propios que no tienen que ver con la Institución. Otro punto no menos importante que me llevó a decidirme sobre este tema, fue la falta de estudios realizados y recomendaciones aplicadas a la Administración Pública desde la óptica motivacional enfocada al personal en el Sector Público.

Nuestro gobierno está perdiendo cosas valiosas por no poner atención en este tipo de detalles, nuestra economía no crece como se planea, los planes y programas no se llevan a cabo, a diario se inventan pretextos para justificar que no avanzamos, buscando siempre culpables. Considero que el motor de impulso se encuentra dentro de nosotros mismos, ya que si las personas se encuentran lo suficientemente motivadas pueden contribuir a mejorar la administración de las Instituciones, del Estado y por consiguiente del País.

Es prioridad hacer frente sin demorar al tema, ya que una persona desmotivada puede contaminar el resto del equipo, debido a que al comunicarse con los demás, cosa lógica, transmitirá todas sus tensiones, quejas y percepciones.

Nada desmotiva más a la gente integrada en un equipo humano que funciona, que ver como alguien que no ha sido capaz de integrarse y mantiene una actitud negativa, sigue prestando servicios incompletos y cobra su salario íntegro sin ningún problema.

La investigación que propongo busca, mediante la aplicación de la teoría de Abraham Maslow y de Frederick Herzberg, encontrar explicaciones a situaciones internas presentadas en la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado de Chiapas con respecto a la eficiencia laboral que presenta el recurso humano, mismos que afectan la operatividad dentro y fuera de la institución.

Es importante comentar el porqué se utilizaron estas dos teorías; cabe aclarar que una de las razones es porque éstas se consideran dos de las más reconocidas en el ambiente de los recursos humanos, así también porque la primera nos apoya a identificar las necesidades motivacionales a las que está expuesto el ser humano y la segunda está orientada al ambiente laboral, ya que ayuda a identificar los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la motivación del empleado. Al complementar estas dos teorías se pueden obtener resultados valiosos y reveladores.

Lo anterior permitirá demostrar la importancia de la implementación de los conceptos de motivación, obteniendo como resultado un Modelo Integral para Incrementar la Eficiencia Laboral en la Dirección de Auditoría a Municipios.

Capítulo I

Antecedentes

1.1 Antecedentes históricos de la motivación en el trabajo

El hombre ha logrado el dominio casi absoluto sobre la producción de alimentos y demás satisfactores necesarios para su subsistencia. Las grandes épocas del progreso de la humanidad coinciden, de manera directa, con las épocas en que se extienden las fuentes de supervivencia.

El paso del salvajismo a la barbarie, representa uno de los avances más importantes de la humanidad para incrementar los alimentos por medio del trabajo humano.

El descubrimiento de los metales cambió por completo las formas de producción con que se contaba. Dadas las condiciones históricas de esa época, el aumento de la productividad del trabajo y el hecho de extender el campo de la actividad productora, trajo consigo un medio adicional de fuerza de trabajo que proporcionaba la guerra: la esclavitud y como consecuencia la escisión de la sociedad en dos clases: señores y esclavos.

Durante la época feudal el señor era el amo absoluto del feudo; el siervo poca más que simple parte de la propiedad de la tierra.

Aparte de este régimen en el que tierra y siervo formaban parte de un todo invisible, el artesano que moraba en las villas y que producía los escasos artículos necesarios para el consumo de la población, se encontraba agrupado según su oficio, en gremios o corporaciones cuya unidad era el taller. Cada taller tenía un jefe y dueño. La industria se caracterizaba por ser unitaria, es decir el trabajo se desarrollaba en todas sus fases por una sola persona o grupo de personas.¹

¹ Pérez Uribe de Rivera, Graciela, 1978, La motivación en las Organizaciones laborales, México, Editor Francisco Méndez Oteo.

A medida que el capitalismo comercial se fue desarrollando, los artesanos acabaron por caer bajo la dependencia económica de los comerciantes, quienes abrieron el camino a los capitanes de industria del período áureo del capitalismo industrial.²

Con la revolución industrial, a comienzos del siglo XVIII, llegó la aplicación de los grandes inventos mecánicos, determinando nuevas formas de vida y trabajo. La tierra cedió a la fábrica y al comercio el primer puesto como fuente de riqueza. La fábrica sustituyó al taller y el lugar del artesano emergió el obrero que vende su trabajo por salario. El artesano ya no se agrupará en gremios para defender sus intereses frente a otros artesanos. El obrero se agrupará en sindicatos para defenderse del capitalista.

Son típicos los efectos de esta tremenda transformación en donde prevalecen la división del trabajo y la producción en serie (cada fase es ejecutada por una persona): la tierra que se empleaba para producir alimentos resultaba ahora mucho más lucrativa como campo de pastoreo para el ganado.

La revolución industrial se abocó a mejorar e incrementar el maquinismo, olvidando al hombre como tal, y considerándolo como objeto de explotación; las personas que participaban en el proceso de la producción dependieron más de otras y los problemas entre obreros y patrones conflictivos.

El naciente proletariado se agrupó en sindicatos, a fin de integrar frente común en contra de los patrones. La lucha por las mejoras graduales y el establecimiento de una legislación social, dio sus primeros resultados.

Posteriormente hizo su aparición el Taylorismo, el precursor de este movimiento indudablemente fue Frederick Taylor, que empezó como obrero y supo llegar a técnico especializado, después a jefe de taller y por último a ingeniero consultor en dirección de empresas.

² Ibid.

Una de las aportaciones de Taylor, sin duda se refiere al significado atribuido a la actividad directiva, elevada al rango de ciencia, a la profesionalidad de esta actividad y a la necesidad de contar con la administración científica, basada en principios generales y no en la improvisación.

Sin embargo, Taylor aceptó sin reservas que el fin último de toda administración era el de maximizar el provecho, adecuándolo al principio utilitario. El único y simple objetivo de lucro debía ser aceptado y acatado tanto por la dirección, cuanto por los subordinados; las decisiones debían referirse únicamente a "cómo hacer las cosas" y la dirección debía ser autoritaria. En esta concepción corresponde al trabajador hacer solamente lo que se le dice y según los métodos que se le mandan; su mente, su conciencia, su personalidad, se olvidan enteramente y por tanto, se excluyen de la ecuación del provecho.³

Taylor desarrolló sistemas de tiempos, movimientos, análisis y simplificación de métodos de trabajo por medio de los cuales cada obrero fue estandarizado. Junto con esto; introdujo sistemas de incentivos de salario adicionales para aumentar la producción.

Sostuvo que la administración científica incrementaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Consideraba que todos los obreros eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción y que, por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier pieza de la maquinaria. Afirmaba que todos los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia.

Los primeros métodos de administración científica estaban definitivamente en contra de las complejidades de la motivación humana. Sin embargo, a pesar de esto se registraron grandes incrementos en la producción y el Taylorismo fue para muchos la panacea industrial.⁴

³ Ibíd

⁴ Ibíd.

Pero la mayoría de los patrones tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Los trabajadores aprendieron pronto que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos para restringir la producción. También aprendieron los obreros que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos temporales; por tanto la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción. Las verdaderas complejidades de la motivación humana comenzaron a surgir y la concepción productivista llegó a tener innumerables fracasos.

Ante uno de estos fracasos, se optó por recurrir a Elton Mayo de la Universidad de Harvard, quien al detectar que existía monotonía por el exceso de actividades repetitivas, sugirió tomar período de descanso de acuerdo con un horario fijado por el propio personal. Esta solución aparentemente sencilla tuvo efectos positivos, sobre todo porque descartó la concepción mecanicista acerca del hombre y sus motivaciones, ya que el dinero sólo podría ser efectivo, como inventivo, cuando se usaba como un satisfactor más de las necesidades del hombre.

Otro acontecimiento histórico que llamó la atención sobre la materia desde un punto de vista científico y práctico, y que dio origen a la nueva concepción de las Relaciones Humanas lo constituyeron las conocidas experiencias llevadas a cabo durante el período 1927-1935 en la Western Electric, establecimiento industrial llamado Hawthorne Plant, en las cercanías de Chicago, Ill.

Han pasado muchos años de la época en que se llevaron a cabo las experiencias de Elton Mayo y no es exagerado afirmar que los resultados de tales experimentos han sido de enorme contribución tanto en el plano académico como en el práctico y han proporcionado un nuevo material a la administración pública y de empresa, a la sociología, a la psicología del trabajo, a la psicología social, a la antropología y a la economía.⁵

⁵ Ibid.

Es importante mencionar que se considera útil para el estudio de la motivación conocer los principios de la Escuela de las Relaciones Humanas señalados por Mosher y Cimmino en su obra "Ciencia de la Administración".⁶

1. En primer lugar, el individuo es esencialmente un ser humano, cualquier que sea el ambiente en que se encuentra y sus atributos de ser humano aparecen en cualquier actividad que desarrolla; por ello es fundamental tomar en consideración los atributos humanos cada vez que afrontemos problemas directivos o de organización de las personas en el trabajo.
2. Como ser humano, el individuo no actúa siempre de manera estrictamente racional, como piensa la escuela Taylorista. El comportamiento humano en el trabajo y la productividad del individuo dependen en gran medida de la motivación, de las necesidades sentidas por el individuo y de los valores que atribuye a las cosas que le rodean.
3. El hombre es sobre todo, un ser social. Su comportamiento se expresa en relación con sus semejantes y resulta influenciado por los mismos. Sus necesidades individuales están determinadas por la escala de valores creados por él y tomados de su relación con sus semejantes. De ahí la importancia de conocer no sólo los valores individuales, sino también los valores colectivos que pertenecen a los grupos donde él trabaja.
4. La organización es la suma de las relaciones entre los componentes de la misma. La eficacia de las organizaciones depende de las motivaciones y capacidades individuales de cada uno de sus miembros, así como de los modos a través de los cuales los individuos se influncian. La organización es por tanto, la interacción de grupo.
5. El modo de aumentar el grado de eficiencia de la organización reside esencialmente en la capacidad de influir sobre los individuos de la

⁶ Ibid..

organización, cambiando sus motivaciones y sentimientos y variando la naturaleza de las interacciones entre los diversos individuos y grupos de la misma.

6. Los estudios de organización deben abarcar no sólo los aspectos técnicos y formales del organismo, sino también las motivaciones subjetivas y la investigación sobre el comportamiento de los grupos que componen el organismo.

Es justo reconocer que la corriente de las Relaciones Humanas, cuyo precursor fue Elton Mayo, ha contribuido a la mejor comprensión de los problemas de la dirección y en general de la actividad administrativa; ha modificado la perspectiva fría y mecánica de la organización científica del trabajo; ha suscitado el interés sobre la investigación del factor humano en la organización, hecho totalmente olvidado por la escuela Taylorista. En la actualidad, ningún curso de adiestramiento para directivos, olvida dedicar la atención al problema del hombre en el trabajo.⁷

1.2 Estudios de motivación y actitudes en México

En la década de los sesenta se iniciaron en el país los estudios de motivación y actitudes. Los estudios aludidos acerca de la motivación realizados en México se han llevado a cabo en empresas particulares, en la antigua Secretaría de Recursos hidráulicos y en la Secretaría de Marina, en la burocracia del gobierno de un Estado, en el Instituto Mexicano del Seguro Social, en las facultades de Psicología y de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México, en bancos y mediante la comparación de resultados entre nuestro país y los de Estados Unidos de Norteamérica o sea a través de dos culturas. En estas investigaciones se han conocido las actitudes de los trabajadores en las organizaciones en las que laboran y de los sujetos a quienes prestan sus

⁷ Ibid..

servicios empresas o instituciones de otra índole; enfocados desde los puntos de vista: técnicos, profesionales, de condiciones materiales, etc.⁸

Estudios a través de dos culturas⁹

En una investigación entre obreros de una firma productora de vidrio, realizada por Slocum (1971) cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más satisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas sus necesidades.

Zurcher (1968) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos que los empleados y funcionarios mexicanos consideraron como más valiosa la amistad que los norteamericanos.

Mc. Ginn, Harburg y Ginsburg (1965) en una investigación con "dos grupos de estudiantes preparatorianos, uno de Michigan y otro de Guadalajara, Jal., encontraron que los elementos de Michigan mostraron al responder un cuestionario, mayor tendencia que los mexicanos, a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellas".

Se piensa que en el camino del estudio de las actitudes y motivación queda mucho por recorrer ya que, entre otros aspectos, hay que investigar más, depurar técnicas, unificar criterios y hacer conciencia en los ejecutivos de las utilidades de dichos estudios.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

1.3 Antecedentes de la Auditoría Superior del Estado de Chiapas

En el año 2001 se reformó la Constitución Política del Estado de Chiapas, entre estas reformas se modificaron los artículos 29, fracción XXIX y 30, con la finalidad de fortalecer la fiscalización superior en nuestro Estado de Chiapas, dando origen al actual Órgano de Fiscalización Superior.

A partir del 17 de Agosto del 2003 el nombre de la Institución cambia por el de Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado.

La fiscalización superior requería ser regulada por lo que a la par de las reformas constitucionales surgió la Ley de Fiscalización Superior, el cual en su artículo 1 establece que tiene por objeto regular la revisión de la cuenta pública del Estado y Municipios.

La misión ¹⁰ de la Auditoría Superior del Estado es informar con veracidad, imparcialidad y oportunidad a la sociedad a través de su Legislatura Local. La visión¹¹ es fomentar una cultura honesta y responsable en la gestión gubernamental, fortaleciendo la credibilidad de la Sociedad en las Instituciones Públicas.

Con la finalidad de ir fortaleciendo la función fiscalizadora la estructura organizacional ha venido sufriendo modificaciones, las más recientes realizadas el 5 de noviembre del 2004.

Entre las principales funciones de esta Auditoría Superior se encuentra la planeación y programación de auditorías, el desarrollo de la Hacienda Pública, la fiscalización de las Cuentas Públicas de los Municipios, Dependencias, Órganos Autónomos, entre otros, así como la elaboración de los Informes de Resultados al Honorable Congreso del Estado, y la promoción del fincamiento de responsabilidades políticas, resarcitorias, administrativas y penales ante las instancias jurídicas correspondientes.

¹⁰ www.ofscechiapas.gob.mx

¹¹ *Ibíd.*

La fiscalización que se lleva a cabo en la Auditoría pretende evaluar el desempeño de la actividad institucional, en el caso de los Ayuntamientos se promueve el fortalecimiento de sus presupuestos de Egresos con indicadores de desempeño, gestión y desarrollo.

El Órgano de Fiscalización ejerce su función fiscalizadora con posterioridad a la gestión financiera, lo que lo hace diferente a las contralorías internas. La adecuada función fiscalizadora inhibe y previene los actos de corrupción y el desvío de recursos.

Para el logro de las actividades antes mencionadas, la organización cuenta con una plantilla de 410 empleados¹², entre los que se encuentran trabajadores de base, confianza y eventuales, mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas de la institución (anexo 1, pág. 130), de acuerdo a cada uno de los perfiles profesionales.

1.4 Funciones de la Dirección de Auditoría a Municipios¹³

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA A MUNICIPIOS

ÓRGANO DEL QUE DEPENDE:	AUDITORÍA ESPECIAL DE LOS PODERES DEL ESTADO, MUNICIPIOS Y ENTES PÚBLICOS.			
ÓRGANOS DEPENDIENTES:	SUBDIRECCIÓN	DE	AUDITORÍA	A
	MUNICIPIOS "A"			
	SUBDIRECCIÓN	DE	AUDITORÍA	A
	MUNICIPIOS "B"			
	SUBDIRECCIÓN	DE	AUDITORÍA	A
	MUNICIPIOS "C"			
	SUBDIRECCIÓN	DE	AUDITORÍA	A

¹² Plantilla de Personal de la Subdirección de Recursos Humanos de la Auditoría Superior del Estado de Chiapas al 27 de febrero del 2006.

¹³ Manual de Organización de la Auditoría Superior del Estado.- Consultado al 28 de mayo del 2007.

MUNICIPIOS "D"

SUBDIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE
MUNICIPIOS "E".

SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE
AUDITORÍA A MUNICIPIOS.

F U N C I O N E S:

- Proponer y someter a consideración el Programa Anual de Actividades correspondientes a la Dirección, de acuerdo a los lineamientos que en esta materia estén establecidos.
- Verificar y supervisar la aplicación de los procedimientos adecuados en las actividades específicas y presupuestos asignados a los órganos administrativos.
- Vigilar la realización de las auditorías, visitas, inspecciones y verificaciones a los Municipios que integran el Estado de Chiapas; así como verificar que el desempeño de los auditores que intervengan en las auditorías, visitas o revisiones, se apeguen a las normas o lineamientos, respectivos.
- Vigilar que las auditorías incluyan la revisión de los resultados presupuestales, económicos y financieros consignados en la Cuenta Pública y Programa Operativo Anual; así como los resultados contables y su incidencia en Cuentas Patrimoniales o de Balance.
- Supervisar que las auditorías se realicen conforme a lo estipulado en las órdenes emitidas por la Dirección de Planeación e Informes.
- Analizar y someter a la consideración del Auditor Especial, las observaciones y recomendaciones que, en el ámbito de su competencia, se deban formular a los Municipios fiscalizados; darle seguimiento y promover su solventación y desahogo, en tiempo perentorio.

- Atender a servidores públicos y ex servidores públicos municipales para aclaración de dudas con respecto al desahogo de observaciones derivadas de la fiscalización superior de las Cuentas Públicas Municipales.
- Coordinar y supervisar la integración de la documentación necesaria para presentar a la Unidad de Asuntos Jurídicos, previo acuerdo con el Auditor Especial, la documentación necesaria para ejercitar las acciones legales que procedan como resultado de las irregularidades detectadas en las visitas, inspecciones y auditorías que se practiquen a los Ayuntamientos.
- Verificar que las acciones cumplan con el objetivo para el que fueron instrumentados y los logros alcanzados sean medibles.
- Autorizar el Informe de Auditorías, el Pliego de Observaciones, el Informe del Estado de Solventación del Pliego de Observaciones, así como el Informe de los estudios y opiniones que le sean requeridos.
- Proponer y someter a consideración del superior jerárquico, las bases y normas para la contratación de profesionales de auditoría independientes, así como las de supervisión y evaluación de los mismos.
- Las demás que en el ámbito de su competencia le asigne su superior jerárquico.

1.5 Procedimientos de la Dirección de Auditoría a Municipios¹⁴

1. Planeación Específica de la Auditoría.
2. Formulación del Programa Detallado de Auditoría.

¹⁴ Manual de Procedimientos de la Auditoría Superior del Estado 2006.

3. Inicio de la Auditoría (Notificación de la Orden) con presencia del Titular.
4. Inicio de la Auditoría (Notificación de la Orden) sin presencia del Titular.
5. Acta Parcial de Auditoría (Notificación de la Orden al Expresidente).
6. Ejecución del Programa Detallado de Auditoría (Gabinete).
7. Acta Parcial de Auditoría (Incorporación del personal de auditoría).
8. Confirmación de operaciones con terceros (Compulsa de documentos).
9. Ejecución de Auditoría en campo.
10. Elaboración del Acta de Conclusión de Auditoría.
11. Análisis e integración de la información y documentación obtenida en campo y determinación de resultados.
12. Informe de Auditoría.
13. Emisión y Notificación del Pliego de Observaciones y Recomendaciones para Mejorar las Prácticas de Gobierno.
14. Integración del Expediente de Auditoría.

Capítulo II

Marco de Conceptos y Teorías

2.1 El hombre como ser biopsicosocial

Debido a que la conceptualización de salud definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS)¹⁵, detalla: "es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no tan solo la ausencia de enfermedad o afección".¹⁶ El hombre debe ser considerado como un ente biopsicosocial, pero para hacer esto primero se debe definir cada uno de los términos que se encuentran en esta afirmación:

- **Ente:** se refiere a lo que existe o puede existir.
- **Bio:** Significa vida.
- **Psico:** Significa alma, mente o actividad mental.
- **Social:** Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.

El hombre es un ente, porque existe y su componente bio se refiere a que es un organismo vivo que pertenece a la naturaleza. Su componente psico se refiere a que además de ser un organismo vivo tiene mente, lo que le permite estar consciente de su existencia.

El hombre es un ente social porque recibe influencias favorables y desfavorables como resultado de la interacción con la sociedad (constituida por semejantes a él) que lo rodea y con el medio ambiente físico, en el cual lleva a cabo su vida. Por lo tanto, se establecen interrelaciones complejas de los seres humanos con los seres humanos y con su entorno, dando como resultado que el hombre es un elemento más de la comunidad social y de un ecosistema.

Durante algunos años, se ha considerado al hombre como un ser biopsicosocial; lo anterior tiene un carácter redundante; pues es indudable que

¹⁵ Organización Mundial de la Salud. El contexto del ejercicio de la Enfermería. Ginebra, Suiza, 1996.

¹⁶ Internet

la dimensión donde se construye la personalidad es en el proceso de socialización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes, nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno, mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

2.2 Concepto de motivación

Este concepto resulta difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diversos sentidos, en primer lugar es importante definir el origen del concepto. *Motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión de un comportamiento específico.¹⁷

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que este concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

¹⁷ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, (1970).

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”¹⁸

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”¹⁹

“La motivación es un término general que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.”²⁰

“La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.²¹

Por lo anterior, la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. La motivación se explica en función de conceptos activos e impulsores, traducidos por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

El fin de la teoría de la motivación es explicar el comportamiento de las personas. Taylor y sus seguidores asumían que el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo, mas tarde Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta a la de Taylor: “el

¹⁸ Solana, Ricardo F. (1993), Administración de Organizaciones, Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas S.A. Pág. 208

¹⁹ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996), Administración 6a. Edición, México, Editorial Pearson., Pág. 484.

²⁰ Koontz Harold; Weihrich Heinz (1990), Administración, México, McGraw Hill, p.466.

²¹ Robbins P. Sthepen (1999), Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, p.168.

hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.”²²

En concreto la motivación puede ser definida como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren este estado en la persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo, las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren conjuntarse y se obtenga el mayor aprovechamiento mutuo.

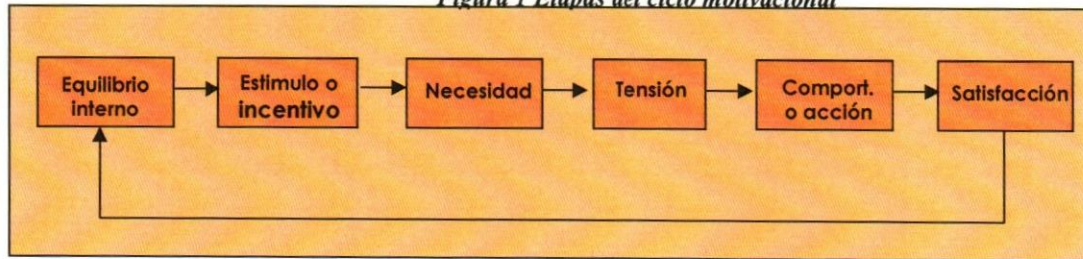
Si se quiere comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores somos seres humanos.

2.3 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

²² Chiavenato Idalberto, 2000, Introducción a la teoría general de la Administración, McGraw Hill, p.143.

Figura 1 Etapas del ciclo motivacional



Fuente: Robbins P. Stephen (1999), Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall

A medida de que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez que esta necesidad esta satisfecha, deja de ser motivadora de comportamiento. Algunas veces la necesidad puede ser satisfecha, y puede originar frustración o en algunos casos compensación.

Cuando se presenta la frustración y no se halla una salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, ya sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o a través de lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En algunas ocasiones la necesidad no queda satisfecha, sin embargo tampoco existe frustración, ya que esta puede ser canalizada o compensada con otra actividad.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que nos lleva a decir que la motivación humana tiene un movimiento cíclico: el comportamiento es casi un proceso continuo de soluciones de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

2.4 Primeras teorías de la motivación

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma²³, las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas. En la actualidad la mayoría de las realizadas durante

²³ Op. Cit. 11

los años cincuentas y que se mencionarán a continuación son la base de las teorías actuales y que aun son utilizados por los actuales gerentes para explicar los conceptos de motivación.²⁴

Sin embargo, estas teorías no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

2.4.1 Teoría de Maslow

Abraham Maslow fue un psicólogo que analizó y estudió el comportamiento humano; publicó en 1943 el libro Teoría sobre motivación humana, donde habla de la escala de necesidades de las personas, señala que según la escala donde se encuentra el trabajador o empleado es el tipo de motivación.

Maslow describió las necesidades humanas como:²⁵

1. **Fisiológicas:** la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. **Seguridad:** la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
3. **Sociales:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Estima:** la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás, el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización:** la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, al hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

²⁴ Op. Cit. 10

²⁵ Ibíd.

Figura 2
JERARQUÍA DE NECESIDADES



Fuente: Guillén Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío, (2000), Psicología del trabajo para relaciones laborales, España, McGraw Hill

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se enlistaron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto.

2.4.2 Teoría X y Y

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor "propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una bastante negativa. Nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y".²⁶

La postura de la teoría X está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio.

²⁶ *Ibíd.*

Las premisas de la teoría X son:²⁷

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan;

En contraste con la teoría Y, la cual considera que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Las premisas que fundamenta la Teoría Y son:²⁸

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización

²⁷ Ibíd

²⁸ Ibíd.

- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

2.4.3 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series de diferentes factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

Según Herzberg, la motivación de los factores depende de dos factores:²⁹ Factores higiénicos y factores motivacionales.

La presencia del primer grupo de satisfactores, de mantenimiento o de higiene no motivará a la gente que se encuentra trabajando en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o de lo contrario surgirá un descontento.

El segundo grupo son motivadores reales que tienen el potencial de producir un sentido de satisfacción. Las investigaciones de Herzberg se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como la administración y política de la compañía, supervisión, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal.

Herzberg y asociados encontraron que estos eran solo satisfactores y no motivadores.

²⁹ Chiavenato Idalberto, (2000), Administración de recursos humanos, Colombia, Bogotá, McGraw Hill, p.76.

En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce la motivación; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

2.5 Teorías contemporáneas acerca de la motivación

2.5.1 Teoría ERG o de Existencia-Relación-Crecimiento

Clayton Alderfer ha trabajado nuevamente con la jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearla más cerca de la investigación empírica.³⁰

Sostiene tres tipos de necesidades (existencia-relación-crecimiento); existencia (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), relación (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de crecimiento (desarrollo personal). Hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

La jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión rígida, tipo escala, a diferencia de esta la teoría ERG no asume que exista una jerarquía rígida donde una necesidad baja debe ser sustancialmente satisfecha antes de poderse mover hacia delante.

Así también a diferencia de la teoría de Maslow, la frustración puede llevar a una regresión hacia una necesidad menor. En resumen, la teoría ERG dice que las necesidades de nivel bajo llevan al deseo de satisfacer necesidades de nivel alto; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto podría dar como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo.

2.5.2 Teoría de las necesidades de David Mc Clelland ³¹

La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

- **De logro.-** Las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.

³⁰ Robbins P. Stephen (1999), Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, p.174.

³¹ Op. cit. 10

- **De poder.-** Hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
- **De afiliación.-** Las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

2.5.3 Teoría de la evaluación cognoscitiva³²

Habla acerca de que las recompensas extrínsecas como lo es salario, puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

Esta teoría sostiene que cuando las organizaciones usan los premios extrínsecos como pagos por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, las cuales se derivan del hecho de que los individuos hacen lo que les gusta.

2.5.4 Teoría del establecimiento de metas³³

Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

2.5.5 Teoría del reforzamiento³⁴

Esta teoría es el contraste de la anterior, ya que aquí la situación interna del individuo no es tomada en cuenta, sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. Ya que no tiene relación en si mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría de la motivación.

³² Ibíd.

³³ Ibíd.

³⁴ Ibíd.

2.5.6 Teoría de la equidad³⁵

Esta teoría se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

Percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo (beneficios) en relación con lo que ponemos en él (aportaciones), y luego comparamos nuestro cociente beneficios-aportaciones con la razón beneficios-aportaciones de los demás.

2.5.7 Teoría de las expectativas³⁶

La teoría de las expectativas de Victor Vroom sostiene que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.

2.5.8 Integración de las teorías de la motivación³⁷

Todas las teorías vistas con anterioridad son válidas y de cierta forma complementarias, cabe mencionar que para la aplicación de las mismas, deberán ser evaluadas las condiciones de trabajo y con base en ello, deberán ser seleccionadas y aplicarse los criterios ahí establecidos.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

2.6 Concepto de Organización

“**Organización**” es un término que se usa con poco rigor. Algunos dirían que incluye la conducta de todos los participantes. Otros la igualarían con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más llaman “organización” a una empresa. Pero para la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones.³⁸ Bajo esta perspectiva se considera que las organizaciones están compuestas por un conjunto de individuos que se relacionan e interactúan entre sí, toda organización posee una estructura jerárquica que se encargará de la administración y de la toma de decisiones, una división del trabajo, esto es, un reparto de funciones entre los miembros que la integren y una finalidad, pues toda organización posee una meta hacia la que está orientada.

2.7 Tipos de Organización³⁹

Son diversos los tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

2.7.1 Organización Lineal o Militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de organización se encuentra la mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es clara y sencilla, útil en pequeñas empresas, la disciplina es fácil de mantener.

³⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz, (1990), Administración, 9ª. Edición, México, McGraw Hill, p.184.

³⁹ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema34_1.htm

Algunas desventajas que se presentan es que es rígida e inflexible, la organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos, no fomenta la especialización, los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

2.7.2 Organización Funcional o de Taylor ⁴⁰

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de organización se encuentra que se requiere de mayor especialización, se obtiene la más alta eficiencia de la persona, la división del trabajo es planeada y no incidental, el trabajo manual se separa del trabajo intelectual, disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización. Algunas desventajas que se presentan es la dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenes, se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos, la no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

2.7.3 Organización Líneo – Funcional ⁴¹

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ Ibíd.

2.7.4 Organización staff ⁴²

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de organización se encuentra que se logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección, hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Algunas desventajas que presenta este tipo de organización se encuentra que si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización, puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones, pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

2.7.5 Organización por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a) **Directivo;** Representa a los accionistas de una empresa.
- b) **Ejecutivo;** Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) **Vigilancia;** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d) **Consultivo;** Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

⁴² *Ibíd.*

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de organización es que las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios, se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona, permite que las ideas se fundamenten y se critiquen, se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Algunas desventajas que presenta este tipo de organización se encuentra que las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías, una vez constituido el comité, es difícil disolverlo, en ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

2.7.6 Organización Matricial ⁴³

Consiste en combinar la departamentalización por productos, con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de organización es que coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento, propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos, permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario, favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Algunas desventajas que presenta este tipo de organización es que existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad, da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto, funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo, el personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad, se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

⁴³ Ibid.

2.8 El individuo en la Organización

Las organizaciones requieren de la participación orquestada de un conjunto de personas que con sus habilidades, conocimientos y actitudes alcancen los objetivos organizacionales. Pero al mismo tiempo y como lo destacó Maslow en el año de 1954⁴⁴, estas deben ser el medio a través del cual el sujeto alcance sus propias metas y necesidades.

La interrelación del individuo con la organización no siempre es una dependencia gratificante y satisfactoria, en ocasiones, dados los diferentes intereses y expectativas en juego, dicha relación se torna difícil de armonizar.

Para entender esta interacción, es importante definir el marco conceptual de lo que es el comportamiento organizacional.

2.8.1 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Mitchell (1979, p 244) nos lo delimita como "la disciplina que se ocupa del estudio de la conducta de los individuos y de los grupos en el contexto organizacional".⁴⁵

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Este estudio plantea un triple nivel de análisis o acercamiento (Peiró, 1995).

⁴⁴ Maslow 1954

⁴⁵ Guillén Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío, (2000), Psicología del trabajo para relaciones laborales, España, McGraw Hill, p.138.

- **Nivel individual.-** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Nivel de grupo.-** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,
- **Nivel Organizacional.-** El marco organizacional que envuelve la conducta del individuo y de los grupos determina el comportamiento organizacional, en función de su estructura, funcionamiento y cultura.

2.8.2 Conducta del Individuo en la organización

Cuando una persona ingresa a una organización aporta el conjunto de las habilidades, destrezas, sueños y metas que posee, junto con otros aspectos que posiblemente no sólo interesan a la organización, sino que además intentará minimizar dado que no colaborarán con los objetivos organizacionales.

El comportamiento organizacional estará ineludiblemente determinado por dichas variables psicológicas individuales, que en ocasiones llegan a plantear cuestiones no previstas por los modelos normativos e ideales de la organización.⁴⁶

Junto con este factor de percepción subjetiva hay que destacar la importante dimensión motivacional. Las personas actúan en la organización en función de sus expectativas y las fuerzas de convicción en la consecución de las metas que poseen y deseen alcanzar. El estudio de los motivos que impulsan o modulan la acción tanta desde la perspectiva humanista como de la experimental, intenta clarificar la preocupante e interesante pregunta de porqué trabajan las personas.

⁴⁶ *Ibíd.*

El individuo es un todo único e integrado que aporta a la organización unos mecanismos y procesos psicológicos (motivación, percepción, personalidad, etc.), que interactúan con las variables contextuales, determinando la conducta organizacional.

2.9 Necesidades básicas y necesidades derivadas

Generalmente los psicólogos coinciden al clasificar las necesidades considerándolas por su carácter, como primarias o secundarias, pero existen muchas variantes de detalle entre las clasificaciones de las necesidades dentro de estas dos categorías generales.⁴⁷

Al parecer, hay un acuerdo general en que las necesidades primarias son aquellas que satisfacen alguna función biológica de los organismos de las especies. Hay también un acuerdo general en que las necesidades secundarias son aprendidas. Se citan entre algunas las motivaciones para conseguir un status, para relacionarse con otros individuos o grupos y para conseguir un cierto grado de autoestimación.

Necesidades básicas o primarias

Algunas necesidades son inherentes a la naturaleza del organismo y se dan en todos los animales. Estas necesidades pueden llamarse naturales, innatas o básicas, ya que existen desde el nacimiento y su aparición es bastante independiente de las experiencias y aprendizaje, sirven para la conservación de la vida, el bienestar del individuo y para perpetuación de la especie.

El hambre, la sed, la eliminación de productos de deshecho, el sueño, respirar, guarecerse, la evitación del dolor, el apetito sexual y la actividad muscular son importantes y pueden hacer omnipotentes cuando no son satisfechas.

⁴⁷ Op. Cit. 1

Si al ser humano se le acaba el aire se asfixia en pocos momentos. El oxígeno es una necesidad primaria determinada por “impulsos motivantes causados por un aumento del bióxido de carbono contenido en la sangre”⁴⁸.

El hambre se experimenta “como consecuencia de contracciones rítmicas de las paredes del estómago, resultantes de la disminución del contenido de azúcar en la sangre”.⁴⁹

La necesidad de eliminar los productos de desperdicios va acompañada de una “sensación de distensión en la vejiga o de la parte inferior del intestino grueso”.⁵⁰

Necesidades derivadas, adquiridas o secundarias

Cuando las necesidades básicas están debidamente atendidas se observa el fenómeno de que las necesidades adquiridas, derivadas o secundarias pasen a primer plano para ocupar lugar prominente.

Las necesidades derivadas no se localizan en partes específicas del cuerpo humano, como las necesidades básicas y lo que es más importante la satisfacción en el trabajo dependerá de la gratificación de estas necesidades secundarias.

Sostener que los trabajadores tienen mejor nivel de vida hoy en día que el de hace un siglo, por lo cual deberán estar satisfechos, está fuera de lugar. Puesto que los hombres habían adquirido menos necesidades hace cien años, las mismas condiciones que ahora significan privación pero no lo significaba antes.⁵¹

Es así como las necesidades adquiridas varían de época a época. Considerar las ventajas modernas como lujos, y por tanto innecesarias, es negar la

⁴⁸ Madsen 1972.

⁴⁹ Lineberg 1965.

⁵⁰ Ibíd.

⁵¹ Op. Cit 1

realidad de las necesidades adquiridas. La acumulación de estas necesidades sirve para elevar el nivel de vida.⁵²

Necesidad de sociabilidad

Esta necesidad es secundaria, determinada por estímulos motivantes provenientes de otros seres humanos. La familia es el grupo social original, cada niño muy pronto en la vida experimenta la necesidad de ser aceptado y amado por ella.

Las necesidades de ser querido y de pertenecer al grupo, persisten a través de la existencia. La conducta aceptada socialmente depende de que se satisfagan estas necesidades dentro del contexto cultural.

Necesidad de realización

Es secundaria y "está determinada por estímulos provenientes de situaciones problemáticas"⁵³. Constituye una necesidad adquirida, pues está lejos de ser común al total del género humano, puesto que falta complemente en ciertas culturas.

Necesidad de prestigio

Esta necesidad es secundaria, "determinada por los estímulos provenientes de situaciones competitivas."⁵⁴ Se considera que estas necesidades son las que motivan la conducta humana y si una acción no puede explicarse a través de las necesidades mencionadas, por lo general, es posible hacerlo mediante la combinación de varias de las necesidades ya tratadas.

⁵² Ibíd.

⁵³ Op. Cit. 24

⁵⁴ Op. Cit. 24

2.10 Clasificación de las necesidades laborales

Las necesidades laborales son necesidades secundarias, se aprenden, dependen de la experiencia y varían de acuerdo a la edad, sexo, estado civil, habilidad, factores socioeconómicos, factores culturales y adaptación personal del trabajador.⁵⁵

Strauss y Sayles⁵⁶ proponen un esquema para clasificar las necesidades, para ellos "la satisfacción de necesidades fuera del trabajo o ajenas al mismo la proporciona, principalmente, el cheque o el sobre con la paga, puesto que ésta puede ser cambiada por alimentos, vestidos y demás satisfactores de necesidades materiales dando a la persona status económico y prestigio, en relación con el monto de la paga".

Para muchos el ascenso o mejora significa obtener mayor paga.

Strauss y Sayles dividen a las necesidades originadas en el trabajo en:

1) necesidades independientes, egoístas o personales que el individuo satisface por sí mismo. 2) Necesidades sociales que se satisfacen cuando la persona es ayudada o reconocida por los demás. Según tal teoría, cuando la persona se preocupa únicamente por las necesidades sociales se convierte en totalmente dependiente de los demás y cuando sólo se interesa por necesidades personales o egoístas será muy independiente de la sociedad.⁵⁷

2.11 Actitudes

Una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente.

⁵⁵ Op. Cit. 1

⁵⁶ Strauss y Sayles 1966

⁵⁷ *Ibíd.*

El término "actitud" ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".⁵⁸

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos biosociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos. Podemos experimentar sentimientos positivos o negativos hacia los alimentos congelados, etc.

Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

⁵⁸ Op. Cit. 1

Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste.

Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Las actitudes son lo que nos gusta y lo que nos disgusta; es decir, los sentimientos favorables que desarrollamos hacia las personas, los objetos y los hechos de nuestro entorno remoto o inmediato.⁵⁹

2.12 Concepto de Satisfacción laboral

Podemos entender como satisfacción laboral al estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.⁶⁰

Concretamente podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y la satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

⁵⁹ Op. Cit. 24

⁶⁰ Ibíd.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados ⁶¹ se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

2.13 Clima organizacional

Entre las definiciones más relevantes de lo que es el clima organizacional destacan:⁶²

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales
- Las centradas en el predominio de los factores individuales
- Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Forehand y Gilmer definen al clima organizacional como el conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones.

⁶¹ Robbins 1998.

⁶² Op. Cit. 24

2.14 De la motivación a la satisfacción laboral

La motivación laboral ha sido objeto de estudio desde unos años antes que la satisfacción laboral, en los años cincuentas surgen diversas teorías, hoy fuertemente consolidadas, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral.

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales que se orientan a la satisfacción de éstas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación e incide en que la meta se mantenga o que la persona se reoriente a otra meta diferente.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que tiene. A mayor distancia entre un punto y otro, menor satisfacción.

La motivación es anterior a la satisfacción, y al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que se tenga influirá directamente en la satisfacción laboral orientado a una meta concreta.⁶³

2.15 Tipos de motivación laboral

Se puede hablar de dos tipos de motivación laboral, los cuales pueden influir en la calidad de la producción o eficiencia laboral: la motivación intrínseca y la extrínseca.

⁶³ Op. Cit. 24

2.15.1 Motivación intrínseca

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores. Se denomina intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo, el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.⁶⁴

2.15.2 motivación extrínseca

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se le llama extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las personas que la actividad laboral no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener otros fines.⁶⁵

2.16 Elementos que favorecen la motivación

Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de las características de cada persona, ya que no todos los elementos afectan con la misma intensidad debido a que cada individuo tiene percepciones diferentes y diferentes necesidades que desea satisfacer.

Se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg.⁶⁶

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ Ibíd.

⁶⁶ Ibíd.

- **Factores de higiene:** que hacen referencia al entorno laboral y tienen carácter extrínseco al trabajo.
- **Factores motivadores:** que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

Factores de higiene: El salario y los beneficios, la seguridad laboral, las posibilidades de promoción, las condiciones de trabajo, el estilo de supervisión, el ambiente social del trabajo.

Factores motivadores: La consecuencia de los logros, las características de la tarea, la autonomía e independencia en el trabajo, la implicación de conocimientos y habilidades, retroalimentación y reconocimiento.

2.17 Motivación y eficiencia

La eficiencia es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: éste se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensa o castigos. Por lo anterior la eficiencia condiciona los resultados.

La eficiencia es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, como ya dijimos, fruto de su motivación en cuanto ésta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta el logro de la meta.

Una vez iniciado el trabajo, la percepción de la eficiencia y de resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. La eficiencia percibida se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto a su percepción satisface directamente necesidades, como la de autorrealización, y conduce a resultados que también le satisfacen necesidades.⁶⁷

⁶⁷ *Ibíd.*

Es decir, nos encontramos ante un proceso circulatorio en que, si bien la motivación al principio es un elemento motor de la eficiencia, éste, una vez percibido, va a incidir en aquella.

Sin embargo, para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos de la eficiencia estén claramente establecidos.

La motivación influye en la eficiencia laboral, éste en el resultado, y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación.

2.18 Desarrollo Organizacional

Durante los años (60 y 80) nació un nuevo e integrador tipo de capacitación; consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con objeto de hacer que ocurra el cambio planeado.

Nació como respuesta a las necesidades de su momento, los métodos convencionales de capacitación con frecuencia, tenían un éxito limitado al tratar de lograr un mejor funcionamiento de la organización por lo que era necesario, encontrar un nuevo acercamiento. Los laboratorios nacionales de capacitación y la compañía Esso Standard Oil, ambos en estados unidos, empezaron a trabajar en este problema, y entonces el D.O. surgió como solución.

Concepto

El Desarrollo Organizacional parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.⁶⁸

⁶⁸ Op. Cit. 16

En resumen el Desarrollo Organizacional es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. Es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional.⁶⁹

Técnicas de D.O.

- Reunir grupos o pares de grupos para examinar sus propias interacciones, actitudes y sentimientos y sus relaciones con la efectividad de la organización.
- Recurrir a manera de que se den confrontaciones.
- Encuestas y retroalimentación.
- Laboratorios de capacitación.

Metas D.O.

- Crear un clima abierto que favorezca la solución de los problemas.
- Completar la autoridad asociada con el papel o la posición con las autoridades asociadas a los conocimientos y la capacidad.
- Ubicar las responsabilidades de toma de decisiones y de solución de los problemas tan cerca de la fuente de información como sea posible.
- Procurar la confianza entre personas y grupos dentro de toda organización.
- Hacer de la competencia sea más importante para lograr las metas de trabajo y maximizar los esfuerzos de colaboración.
- Desarrollar un sistema de recompensas que reconozca tanto el logro de las metas de la organización (utilidades o servicio) como el desarrollo de las personas.
- Aumentar el sentido de "posición" de los objetivos de la organización entre toda la fuerza de trabajo.

⁶⁹ Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr. (1973)

- Ayudar a los administradores a llevar a cabo su labor de acuerdo a objetivos importantes, más que de acuerdo a “prácticas pasadas” o de acuerdo a objetivos que no tengan sentido para las áreas de responsabilidad de cada persona.
- Aumentar la autosugestión del personal de la organización.

El desarrollo Organizacional busca transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresarial y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. De ese modo, el DO es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye a la organización como un todo.⁷⁰

⁷⁰ Op. Cit. 16

Capítulo III

Metodología de la Investigación

3.1 Planteamiento del Problema

3.1.1 Antecedente de la problemática

Diagnóstico del Clima Organizacional en la Auditoría Superior del Estado de Chiapas (junio 2005)

Derivado de algunas manifestaciones y peticiones verbales realizadas por parte del personal de la Auditoría Superior del Estado en repetidas ocasiones, en el mes de junio del año 2005 el Auditor Superior del Estado instruyó al personal de la Unidad General de Administración efectuar un estudio sobre el clima organizacional que imperaba en la Institución.

El Objetivo inicial de este estudio fue detectar las causas que generaban un clima de malestar en la Institución y con base en éstas, se emprendieran las acciones de mejora que resultaran procedentes.

Dicho estudio fue aplicado al 100% de la plantilla de esta Auditoría Superior, excluyendo únicamente a los altos directivos.

Las condiciones para llevar a cabo este estudio fueron las siguientes:

1. El sigilo en la manifestación de opinión, así como la plena confianza y libertad para su valoración, fue garantizado mediante el proceso metodológico que fue seleccionado.
2. Parte importante para el establecimiento de las condiciones señaladas en el punto anterior, fue la realización de la consulta de opinión, agrupando a los Servidores Públicos en el siguiente orden:
 - Subdirecciones, excepto Subdirectores
 - Personal de la Contraloría Interna
 - Personal de la Oficina de la Auditoría Superior
 - Secretarías
 - Subdirectores

3. Cada Directivo y Jefe de Unidad eligió el orden de participación de sus Subdirecciones, en función de las actividades que desarrollan y el día que les corresponda de acuerdo a la programación.
4. Con relación al grupo de Subdirectores y al grupo de Secretarías, estos fueron convocados por la Unidad General de Administración de manera nominal, conforme el día y horario señalado en la programación, ya que el número de participantes excedía el número de espacios disponibles en el lugar donde se realizaría el estudio.
5. Cada grupo participó en dos sesiones, la primera con duración de 30 minutos para darles a conocer el sentido, objetivo y metodología del estudio y la segunda con una duración de 3 horas en promedio para el desarrollo del estudio.

Cabe mencionar que la metodología seleccionada para llevar a cabo este trabajo, se realizó bajo las condiciones del principio de Pareto.

Dicha herramienta metodológica versó en las siguientes premisas básicas:

1. Se tienen indicadores de malestar en el ambiente laboral de la institución.
2. Para tener certidumbre del 100% del resultado de la consulta de opinión, ésta se llevó a cabo de manera censada y NO por muestreo.
3. Establecimiento de mecanismos que garantizaron el sigilo en la obtención y manejo de la información.
4. La entrega inmediata de los resultados a cada grupo consultado.
5. La publicación interna de los resultados generales

Para tal efecto **se solicitó que los empleados manifestaran sus inconformidades en forma anónima, todo esto para garantizar la estabilidad laboral del empleado.** Posteriormente, se llevaron a cabo reuniones por área de trabajo, donde sobre a sobre fueron abiertos, y los resultados fueron plasmados en tablas de información. Al finalizar esto, el personal proporcionó valores (15 puntos, 5,4,3,2 y 1 puntos) a los cinco puntos que a su juicio consideraban más importantes.

Al finalizar las sesiones se realizó el conteo de la totalidad de los valores asignados a los puntos, identificándose las inconformidades que representaban tanto el 80 como el 20% de las inconformidades.

La evaluación al clima organizacional se realizó en un período de quince días hábiles, en los cuales, los primeros 20 puntos más constantes manifestados por el personal, fueron los siguientes:

No.	Manifestaciones planteadas
1	Se exige un mayor acercamiento del personal directivo con el personal, para conocer cuales son sus inquietudes tanto profesionales, como personales, mayor sensibilidad política y humana.
2	Falta motivación por parte de los directivos a los empleados.
3	Brindar todos los recursos materiales, financieros y de información al personal para que desempeñe eficientemente su trabajo.
4	Que se respete la jornada laboral de 8 horas, los regresos por horario extra generan gastos adicionales de pasajes y limitan la convivencia familiar.
5	Existe planeación precipitada de las actividades.
6	Justa retribución salarial y misma equidad de categorías.
7	Establecer procesos claros y transparentes en la contratación y ascenso del personal.
8	Los permisos económicos deben autorizarse sin poner tantos obstáculos
9	Carencia de incentivos al personal (Económicos o reconocimiento a la labor desempeñada)
10	Escasa comunicación entre Director, Subdirector y personal.
11	Crear un sistema que el personal se motive.
12	Que el Seguro Social sea considerado de manera completa, con todos los servicios que el IMSS presta y la cotización del INFONAVIT
13	Preocupación de Recursos Materiales por el automóvil más que por el bienestar del auditor.
14	Falta de condiciones de seguridad e higiene laboral (material de primeros auxilios, extintores y alarmas de evacuación)
15	Inequidad de las actividades encomendadas al personal.
16	No existe Institucionalidad, ni compromiso en el desempeño de las funciones
17	La falta de calidad humana en algunos mandos medios y superiores
18	Llevar a cabo reuniones periódicas con los titulares de la Auditoría Superior del Estado con el fin de llevar propuestas e informar de las actividades de las Auditorías.
19	Que se respeten los períodos vacacionales.
20	Dar cursos de actitud y aptitud a todo el personal.

A un año de haberse realizado, la alta dirección ha tomado algunas medidas en cuanto a los aspectos laborales (factores extrínsecos), sin embargo las inconformidades que tienen que ver con aspectos motivacionales no han tenido

el tratamiento correcto, por lo que considero importante retomar estos aspectos y a partir de esto desarrollar el estudio del caso, así también se realizará de nueva cuenta la evaluación sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de acuerdo a la teoría de Herzberg.

3.1.2 Verbalización del Problema

En la Auditoría Superior del Estado se observa una baja eficiencia laboral, misma que se manifiesta a través de constantes inconformidades verbales por parte del personal, ya que el personal exige mayor sensibilidad política y humana por parte de los directivos, mayor motivación por parte de los jefes inmediatos, reconocimiento al trabajo individual, respeto a los períodos vacacionales, una justa retribución salarial, inequidad en la asignación de las actividades a cada empleado, no existe el respeto al horario de trabajo, así como la falta de los insumos necesarios para desempeñar las tareas encomendadas por sus respectivas áreas de trabajo, lo que origina el incumplimiento de las metas individuales de algunos empleados, así también algunos mandos no se involucran con su responsabilidad, falta de toma de decisiones y de comunicación entre jefe y colaborador, en la mayor parte del personal no se tiene compromiso con la institución, lo que finalmente conlleva a que no se cumplan completamente con los programas de trabajo establecidos originalmente al inicio de cada año.

3.1.3 Preguntas de Investigación

Formulación del Problema

- ¿De que manera ha afectado la carencia de factores motivadores por parte de los jefes inmediatos, en la elaboración de los Informes de Auditoría a los municipios en la Auditoría Superior del Estado de Chiapas?

Sistematización del Problema

- ¿Existen los factores adecuados para mantener un clima organizacional dentro de la ASE?

- ¿Se cumple en tiempo y forma con lo establecido en el programa operativo anual?
- ¿Cómo influye en la Auditoría Superior del Estado la práctica de la motivación laboral?

3.1.4 Objetivos

3.1.4.1 Objetivo General

Analizar los factores que inciden en el impacto motivacional sobre el desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado en el Gobierno del Estado de Chiapas.

3.1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y su influencia en el ámbito laboral de una organización.
2. Recopilar información de libros, revistas, internet, así como entrevistar al personal de la Auditoría Superior del Estado.
3. Evaluar e Identificar las necesidades motivacionales que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado.

3.2 Determinación de Variables

La variable independiente es aquella que será manipulada en la investigación y tiende a controlarse de manera directa, la variable dependiente es aquella que es observada; a continuación serán presentadas las dos variables que fueron estudiadas durante el transcurso de la investigación.

3.2.1 Variable Independiente: Motivación

3.2.1.1 Conceptual: Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208 *"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales,*

fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

3.2.1.2 Operacional: *Motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producen los trabajadores, más ganan.*

3.2.2 Variable Dependiente: *Eficiencia laboral*

3.2.2.1 Conceptual: Stephen P. Robins, Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México 1999. Pág. 23. "Se entiende como eficiencia laboral a la relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo".

Conceptual: Donal E. Klingner, La administración del personal en el Sector Público. Contextos y estrategias. 4ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2002. "Eficiencia se determina como una relación entre la producción y los recursos aportados, es decir que medir la eficiencia requiere de la identificación del resultado productivo"

3.2.2.2 Operacional: *Una institución tiene eficiencia laboral cuando realiza sus funciones a un bajo costo. Por ejemplo: Si un hospital se administra para lograr una alta producción de su personal actual reduciendo promedio de días que un paciente se mantiene en cama o incrementando el número de contactos paciente-personal por día, se dice que el hospital ha logrado una eficiencia productiva.*

3.3 Tipo de Investigación

Derivado del planteamiento del problema a analizar, la investigación desarrollada fue tipo Exploratorio-Descriptivo, ya que se requería tener un panorama amplio y general del fenómeno investigado, aclarando conceptos tales como que en la Auditoría Superior del Estado (Dirección de Auditoría a Municipios) se observó una baja eficiencia laboral, originando que no se cumplan con los programas de trabajo establecidos originalmente al inicio de cada año.

Por otro lado, igual de importante se consideró a esta investigación de carácter descriptiva ya que se identificaron características del universo de investigación, señalando formas de conducta y actitudes del universo investigado, estableciendo comportamientos concretos, y al mismo tiempo se descubrió y comprobó la asociación entre variables de investigación y esta nos proporciona información básica acerca de cómo suceden los fenómenos.

Una característica importante de este tipo de estudios descriptivos es que acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, etc.⁷¹

Por último y no menos trascendental se consideró conveniente identificar a través de los instrumentos antes mencionados los motivadores que requiere el personal de la Auditoría Superior del Estado para estar en condiciones de realizar mejor su trabajo.

3.4 Diseño del estudio y Selección de la Muestra

Para hacer más efectivo y acertado el estudio, se tomó en cuenta la evaluación previa efectuada al 100% del personal que integra la plantilla de la Auditoría Superior del Estado de Chiapas en el mes de Junio del 2005, mismo que fue mencionado en los antecedentes de la problemática. Los resultados dieron a conocer las áreas críticas de la Institución, así como los principales problemas que aquejan al personal; esto fue de gran utilidad para seleccionar el objeto del estudio, **mismo que recayó en la Dirección de Auditoría a Municipios** que tiene en su plantilla una cantidad importante de personal que incluye aproximadamente el 40% de la plantilla total, es considerada de acuerdo a sus atribuciones en el reglamento de la Institución como una de las dos áreas operativas más importantes y en la cual se detectaron mas inconformidades por la naturaleza de las funciones que desempeñan.

⁷¹ Carlos E. Méndez A. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Edit. Mc Graw Hill. Colombia 2001.

Las inquietudes manifestadas por el personal de esta Dirección dieron la pauta para diseñar los cuestionarios orientados a evaluar los factores críticos de forma detallada.

La principal herramienta en el diseño del estudio estuvo cimentada en la **jerarquía de las necesidades de Maslow**, denominado Motiquiz. Misma que se basa en determinar de acuerdo a una serie de afirmaciones las necesidades motivacionales de las personas, dichas afirmaciones se clasifican en cinco categorías. Estas categorías son: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Estima y de Autorrealización.

Así también se elaboró un cuestionario complementario a la teoría de maslow, el cual estuvo basado en los factores intrínsecos y extrínsecos de la **teoría de Herzberg**, y adicionalmente se diseñaron dos preguntas abiertas, las cuales pretendieron agrupar los agentes agradables y desagradables que el empleado identifica en la Dirección.

Estos cuestionarios fueron aplicados al 100% del personal de la Dirección de Auditoría a Municipios, ya que la Institución proporcionó las facilidades necesarias para el estudio, y laborar en la misma institución abrió la puerta para obtener los resultados requeridos y veraces.

3.5 Recolección de la información

Como ya se mencionó en el punto anterior, para llevar a cabo la recolección de los datos, parte importante fue el apoyo recibido del Auditor Superior, el de la Directora del área, y de los Subdirectores responsables, ya que con la autorización de los jefes inmediatos el personal destinó parte de su tiempo para responder los cuestionarios otorgados.

La aplicación de las herramientas metodológicas se realizó en el transcurso de un mes, ya que como se comentó con anterioridad parte del personal se encontraba comisionado al interior del estado realizando tareas de auditoría; esta actividad se desarrolló del 20 de marzo al 19 de abril del presente año.

Así también durante un año y dos meses se realizó observación constante al personal de esta dirección, así como entrevistas no estructuradas e informales que corroboraban el planteamiento del problema original.

Es importante puntualizar que los cuestionarios fueron realizados al personal de las seis subdirecciones que integran la Dirección, mismas que se denominan Subdirección de Auditoría a Municipios "A", Subdirección de Auditoría a Municipios "B", Subdirección de Auditoría a Municipios "C", Subdirección de Auditoría a Municipios "D", Subdirección de Auditoría a Municipios "E" y Subdirección de Seguimiento de Auditorías a Municipios, siendo las primeras cinco las responsables de ejecutar las auditorías a las cuentas públicas de los 118 municipios, y la última de estas la encargada de supervisar la solventación de las observaciones detectadas en las auditorías a cada uno de estos entes antes mencionados.

Parte elemental para el desarrollo de esta investigación fue la literatura y reportajes diversos relacionados con el tema de la motivación humana y laboral, las cuales se clasifican en fuentes primarias o formales y secundarias o informales. Para esta investigación las fuentes primarias o formales están representadas a través del personal que integra a la Dirección de Auditoría a Municipios de la institución ya que son los que tienen el conocimiento y la información necesaria que debe de formar parte de la investigación con carácter de vital e indispensable, lográndose mediante la técnica de observación y la aplicación de los cuestionarios. Sin embargo, también existió la necesidad de utilizar fuentes informales o secundarias, a través de material bibliográfico e impreso como textos, revistas, publicaciones que los conocedores en materia de recursos humanos han editado, ensayos, periódicos, boletines, además de otras que nos pueden proporcionar información sobre el tema, sin olvidar que hoy en día el acceso a Internet ha permitido navegar por un gran número de sitios Web que ayudan a conseguir mayores datos y estudios con objeto de profundizar en las investigaciones y así complementar la información obtenida a través de las fuentes primarias o formales.

3.6 Instrumentos para la recolección de datos

El primer instrumento para la recolección de información fue la prueba psicológica denominada Motiquiz, misma que utiliza la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, este ejercicio cuenta con 45 afirmaciones, mismas que son factores motivacionales clasificados en las cinco categorías de necesidades humanas; **Fisiológicas:** la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor, **Seguridad:** la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes, **Sociales:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad, **Estima:** la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás, el estatus, el reconocimiento y la atención, **Autorrealización:** la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, al hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.⁷²

Esta prueba incluye 45 afirmaciones: para su respuesta, el personal seleccionó las 10 principales afirmaciones que son importantes para motivarlo a realizar mejor su trabajo, dicha prueba psicológica en su totalidad se puede visualizar en el **anexo número 3**.

En esta prueba se identifica claramente que las afirmaciones están clasificadas del lado izquierdo con un número de tres dígitos.

Para determinar los resultados: Las afirmaciones están divididas en cinco categorías que pretenden representar los cinco niveles en la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. El segundo dígito del número de cada afirmación indica la categoría, 1 Fisiológicas, 2 Seguridad, 3 Sociales, 4 Estima y 5 Autorrealización.

Las necesidades motivacionales del empleado están sugeridas por la cantidad de selecciones en cada categoría. Por ejemplo, si él tuvo un 1, dos 2, un tres,

⁷² Op. Cit. 14

cuatro 4, y dos 5, los porcentajes serían: Fisiológica – 10%, Seguridad – 20%, Sociales – 10%, Estima – 40%, Autorrealización – 20%.

Esto se traduce en que para que este empleado este motivado deberá ponerse mayor atención en sus necesidades de Estima, Seguridad y Autorrealización.

Como segundo instrumento de recolección de información se diseñó un cuestionario para evaluar la Calidad Laboral dentro de la Dirección de Auditoría a Municipios, mismo que pretendió identificar los **factores señalados por la teoría de Herzberg y se basó en la escala de Likert⁷³**, ya que se requería que el entrevistado señalara un grado de aceptación o desacuerdo con una diversidad de afirmaciones relacionadas con el objeto de la actitud, y en consecuencia conocer e identificar las principales deficiencias laborales, mismas que sí pueden ser modificadas dentro de la institución. Para ello se preparó una cédula de evaluación consistente en 40 afirmaciones, las cuales fueron evaluadas en el rango de 1 a 6, como se describe en el **anexo número cuatro**.

Y por último y para que el empleado pudiera describir detalles que no fueron considerados en las afirmaciones definidas, se proporcionó un espacio, en el cual éste debía escribir 5 aspectos agradables y 5 desagradables de la institución

Los datos obtenidos de los instrumentos de recopilación de información anteriores, fueron procesados, tabulados y ordenados, obteniendo como resultado tablas, gráficas y cuadros, lo que facilitó el análisis de la información recolectada, contribuyendo a un mejor resultado de la investigación y por consiguiente a la elaboración del modelo propuesto.

⁷³ Benassini Marcela, (2001), Introducción a la Investigación de Mercados, México, PEARSON/Prentice Hall, p.125

Capítulo IV

Resultados, Interpretación y Análisis.

4.1 Análisis sobre los cuestionarios, entrevistas y la observación aplicada a la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado

Antes de presentar estos resultados es importante recordar que las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo, y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante estas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que lo origina es el mismo para todas las personas.⁷⁴

4.1.1 Resultados sobre la Evaluación de la Prueba psicológica Motiquiz

Se computaron las afirmaciones seleccionadas por los 180 empleados que respondieron el estudio, y en éste se determinó que las necesidades motivacionales por grupo se encuentran distribuidas en las siguientes prioridades: Fisiológicas – 0%, Seguridad – 35%, Sociales – 5%, Estima – 12.78%, Autorrealización – 47.22%.

En la gráfica número uno, se puede apreciar los porcentajes del personal que seleccionaron como prioridades estos tipos de necesidades.

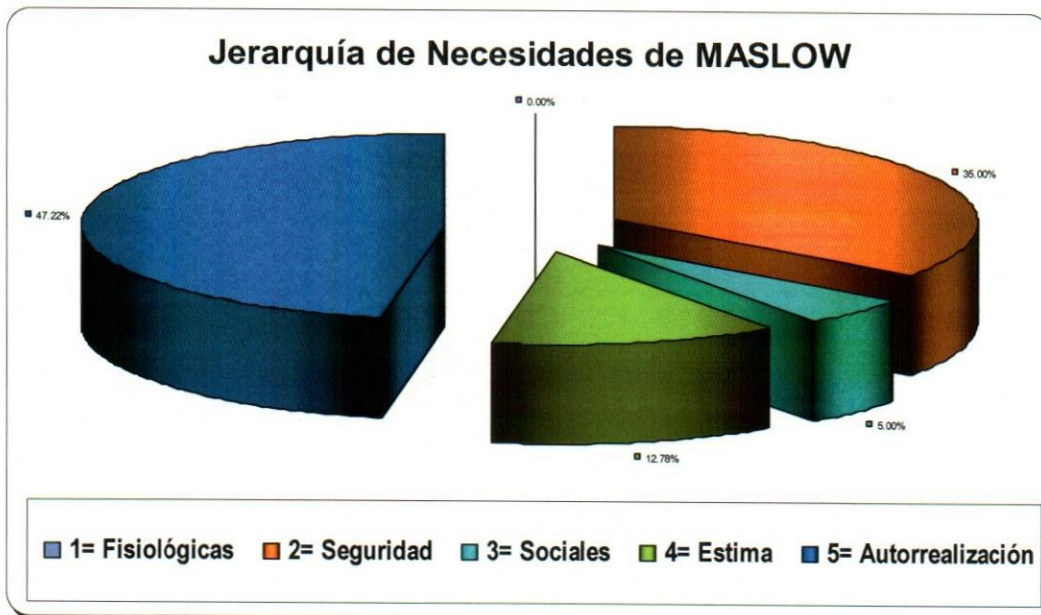
En la gráfica número dos, se observa la frecuencia de personas que seleccionaron las prioridades motivacionales para su persona.

⁷⁴ Chiavenato Idalberto, (2000), Administración de recursos humanos, Colombia, Bogotá, McGraw Hill, p.68.

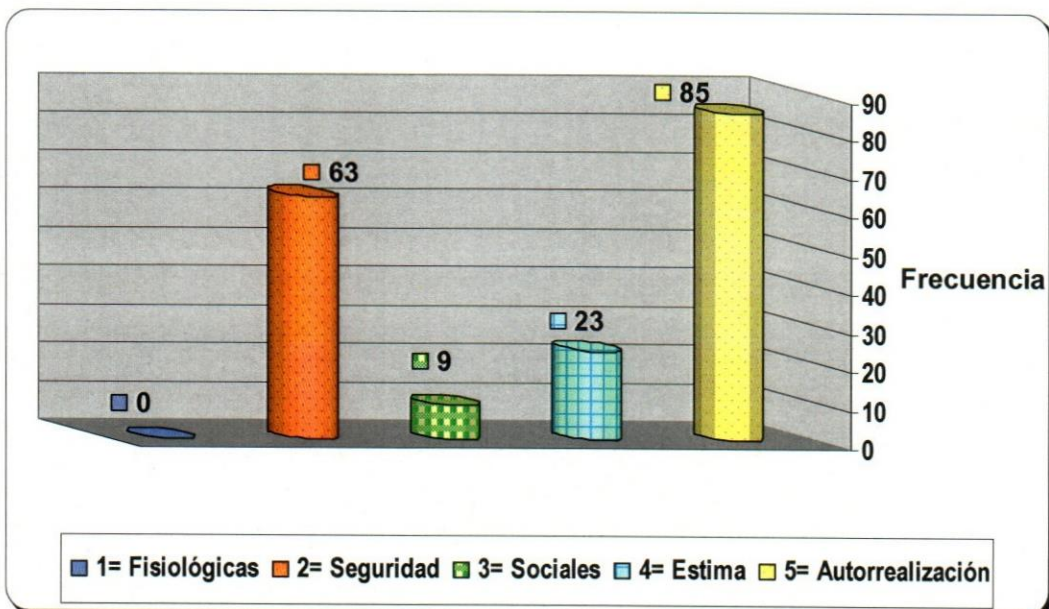
Tabla 4.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow en la Dirección de Auditoría a Municipios

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Fisiológicas	0	0.00%
2= Seguridad	63	35.00%
3= Sociales	9	5.00%
4= Estima	23	12.78%
5= Autorrealización	85	47.22%

Gráfica 4.1.- Necesidades motivacionales por porcentajes



Gráfica 4.2 Frecuencia de personas clasificadas por necesidades motivacionales



Analizando los resultados computados, se puede observar que el 47.22 % del personal de la Dirección de Auditoría a Municipios basa su motivación para realizar mejor su trabajo en las necesidades de autorrealización, estas son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía.⁷⁵

Y en segundo lugar con un 35%, podemos identificar que las necesidades de seguridad también constituyen un factor importante para la motivación de este grupo de personas. Estas necesidades constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.⁷⁶

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.

Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se

⁷⁵ Ibid. Pág. 74

⁷⁶ Ibid.

caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada

En tercer lugar y con un porcentaje importante de personas que requieren de este tipo de motivadores se encuentran las necesidades de estima o autoestima con un 12.78%, mismas que contemplan la relación con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.⁷⁷

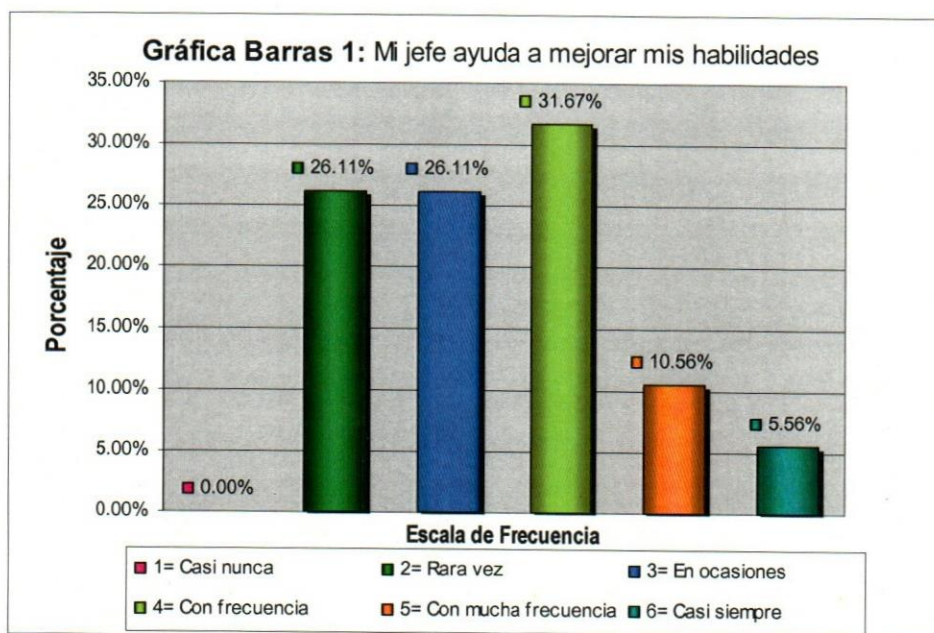
⁷⁷ Op. Cit. 58

4.1.2 Resultados sobre la evaluación del Estudio sobre la Calidad de Vida laboral

Con respecto al rubro 1, en el cual se realizó la afirmación: *“Mi jefe está dispuesto a ayudarme a mejorar mis habilidades para poder hacer un mejor trabajo”*, se encontró que el 0% respondió CASI NUNCA, el 26.11% RARA VEZ, el 26.11% EN OCASIONES, el 31.67% CON FRECUENCIA, el 10.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 5.56% CASI SIEMPRE.

Tabla Uno: Mi jefe ayuda a mejorar habilidades

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	0	0.00%
2= Rara vez	47	26.11%
3= En ocasiones	47	26.11%
4= Con frecuencia	57	31.67%
5= Con mucha frecuencia	19	10.56%
6= Casi siempre	10	5.56%

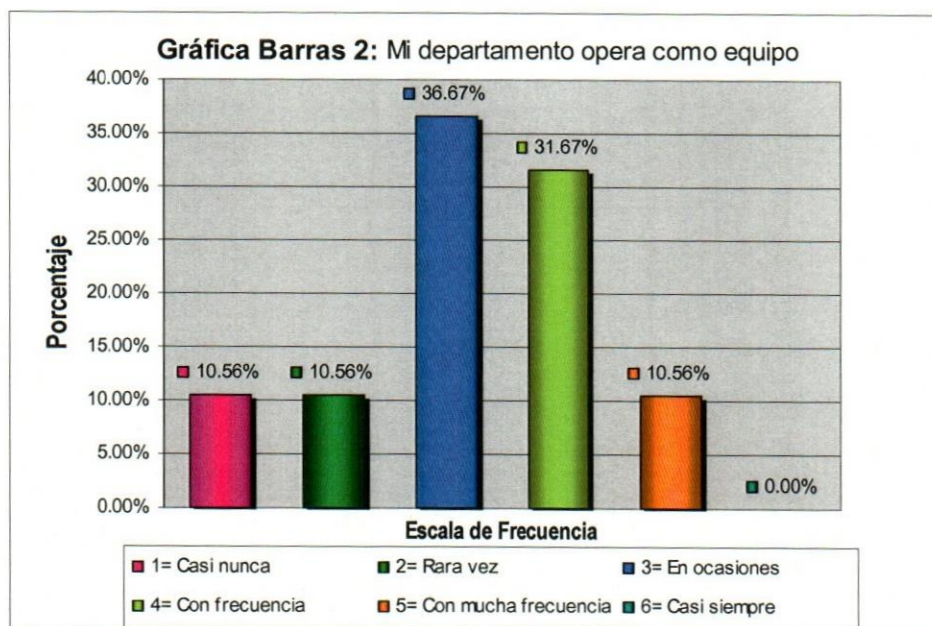


Interpretación: En esta gráfica podemos notar que las opiniones se encuentran divididas entre la 2ª., 3ª. y 4ª. opción, siendo esta última la que más porcentaje representa del total, sin embargo la suma de las opciones 2 y 3 hacen más del 50%, por lo que se presume que no todos los jefes inmediatos contribuyen a mejorar las habilidades de sus colaboradores.

En relación al rubro 2, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi departamento opera como un equipo*”, se encontró que el 10.56% respondió CASI NUNCA, el 10.56% RARA VEZ, el 36.67% EN OCASIONES, el 31.67% CON FRECUENCIA, el 10.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 0% CASI SIEMPRE.

Tabla Dos: Mi departamento opera como un equipo

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	19	10.56%
2= Rara vez	19	10.56%
3= En ocasiones	66	36.67%
4= Con frecuencia	57	31.67%
5= Con mucha frecuencia	19	10.56%
6= Casi siempre	0	0.00%

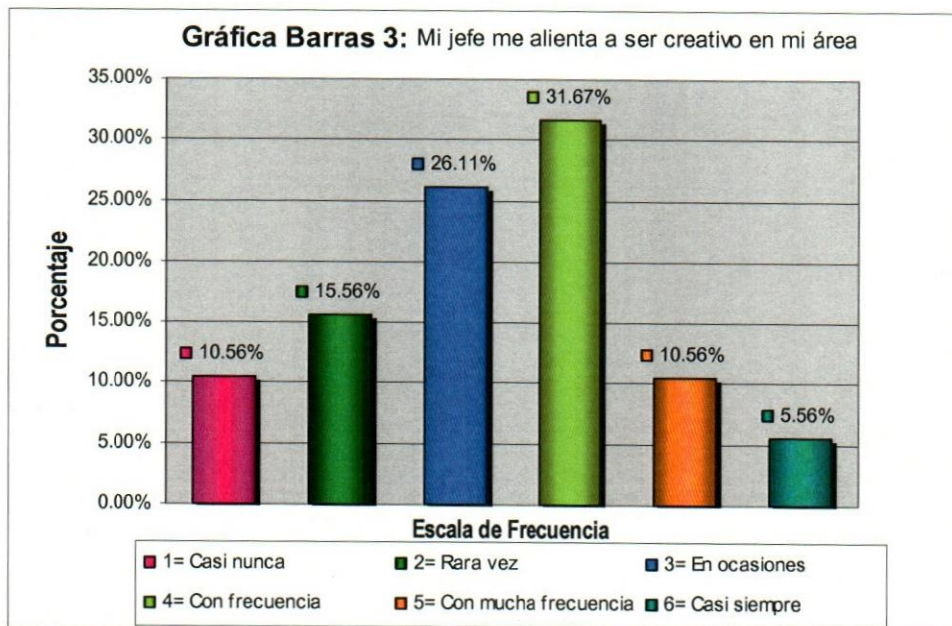


Interpretación: Punto básico y fundamental es que el personal se sienta integrado en un mismo equipo, lo que llama la atención de esta gráfica es que el CASI SIEMPRE no obtuvo ninguna respuesta a favor, con esto se percibe que la concepción de equipo no existe por gusto, mas que por obligación. Es importante que el director y los subdirectores se den a la tarea de unir más a los colaboradores para que se sientan integrados en solo equipo y juntos obtengan mejores resultados que cada uno por separado.

Al computar el rubro 3, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi jefe me alienta a ser creativo en mi tarea*”, se encontró que el 10.56% respondió CASI NUNCA, el 15.56% RARA VEZ, el 26.11% EN OCASIONES, el 31.67% CON FRECUENCIA, el 10.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 5.56% CASI SIEMPRE.

Tabla Tres: Mi jefe me alienta a ser creativo en mi área

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	19	10.56%
2= Rara vez	28	15.56%
3= En ocasiones	47	26.11%
4= Con frecuencia	57	31.67%
5= Con mucha frecuencia	19	10.56%
6= Casi siempre	10	5.56%

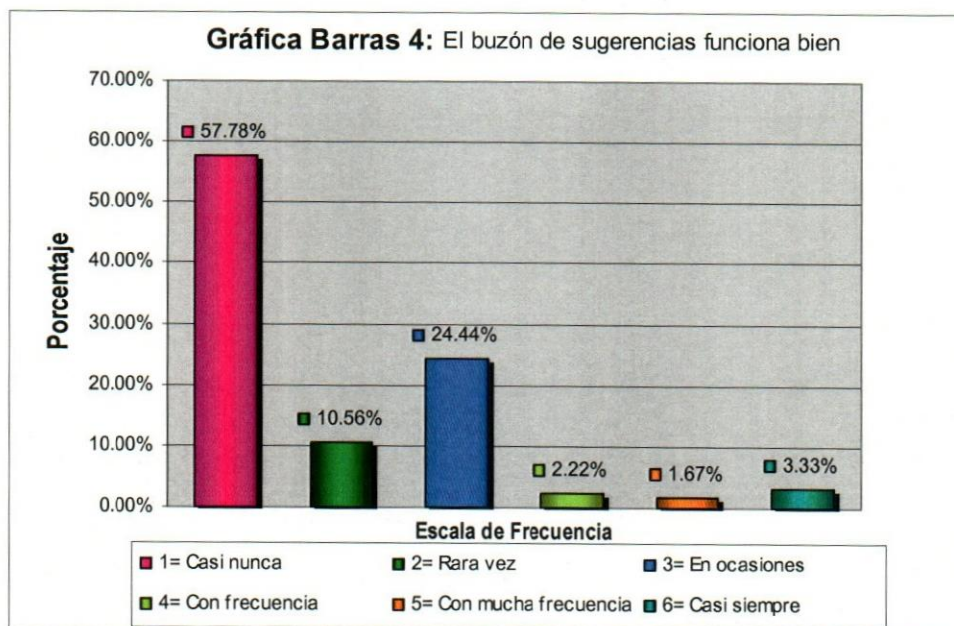


Interpretación: Las respuestas obtenidas en este rubro, al igual que la afirmación número uno, se encuentran divididas entre la escala de frecuencia 3 y 4, sin embargo aquí se percibe que los jefes inmediatos deberán trabajar mas en fomentar la creatividad al interior de sus áreas, ya que más del 50% del personal coincide en que sus jefes inmediatos no los estimulan para desarrollar sus habilidades creativas en materia de auditoría.

Con respecto al rubro 4, en el cual se presentó la afirmación: “*El buzón de sugerencias funciona bien para evaluar con justicia las nuevas ideas*”, se encontró que el 57.78% respondió CASI NUNCA, el 10.56% RARA VEZ, el 24.44% EN OCASIONES, el 2.22% CON FRECUENCIA, el 1.67% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 3.33% CASI SIEMPRE.

Tabla Cuatro: El buzón de sugerencias funciona

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	104	57.78%
2= Rara vez	19	10.56%
3= En ocasiones	44	24.44%
4= Con frecuencia	4	2.22%
5= Con mucha frecuencia	3	1.67%
6= Casi siempre	6	3.33%

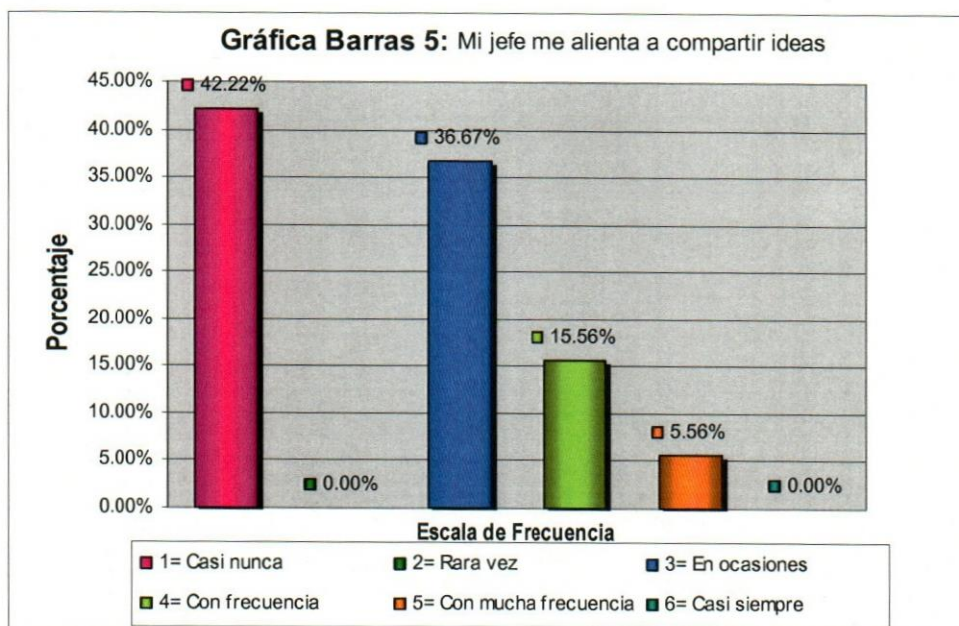


Interpretación: Los resultados obtenidos en este rubro reflejan que las sugerencias aportadas por el personal no son consideradas para el mejoramiento del desarrollo de las actividades, ocasionando con ello el desinterés del personal por aportar propuestas o nuevas ideas.

El rubro 5, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi jefe me alienta a compartir mis ideas acerca de cómo mejorar nuestra Institución*”, se encontró que el 42.22% respondió CASI NUNCA, el 0% RARA VEZ, el 36.67% EN OCASIONES, el 15.56% CON FRECUENCIA, el 5.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 0% CASI SIEMPRE.

Tabla Cinco: Mi jefe me alienta a compartir mis ideas de mejora

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	76	42.22%
2= Rara vez	0	0.00%
3= En ocasiones	66	36.67%
4= Con frecuencia	28	15.56%
5= Con mucha frecuencia	10	5.56%
6= Casi siempre	0	0.00%

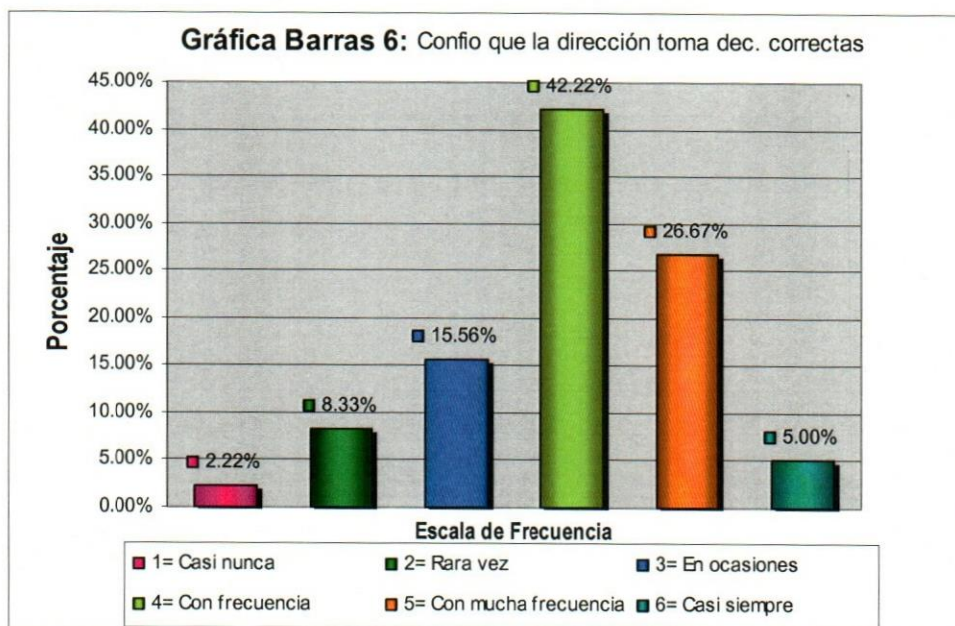


Interpretación: Los mandos medios y superiores no consideran relevante el papel que puede desempeñar el personal en la definición de mejoras al interior de la Institución, toda vez que estos son los que ejecutan cada una de las actividades inherentes al cargo; en contra parte, cuando se les permite opinar no se les toma en cuenta.

Con respecto al rubro 6, en el que se afirma: “Confío en que la dirección toma las decisiones correctas para la Institución”, se encontró que el 2.22% respondió CASI NUNCA, el 8.33% RARA VEZ, el 15.56% EN OCASIONES, el 42.22% CON FRECUENCIA, el 26.67% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 5% CASI SIEMPRE.

Tabla Seis: Confío en que la Dirección toma las decisiones correctas

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	4	2.22%
2= Rara vez	15	8.33%
3= En ocasiones	28	15.56%
4= Con frecuencia	76	42.22%
5= Con mucha frecuencia	48	26.67%
6= Casi siempre	9	5.00%

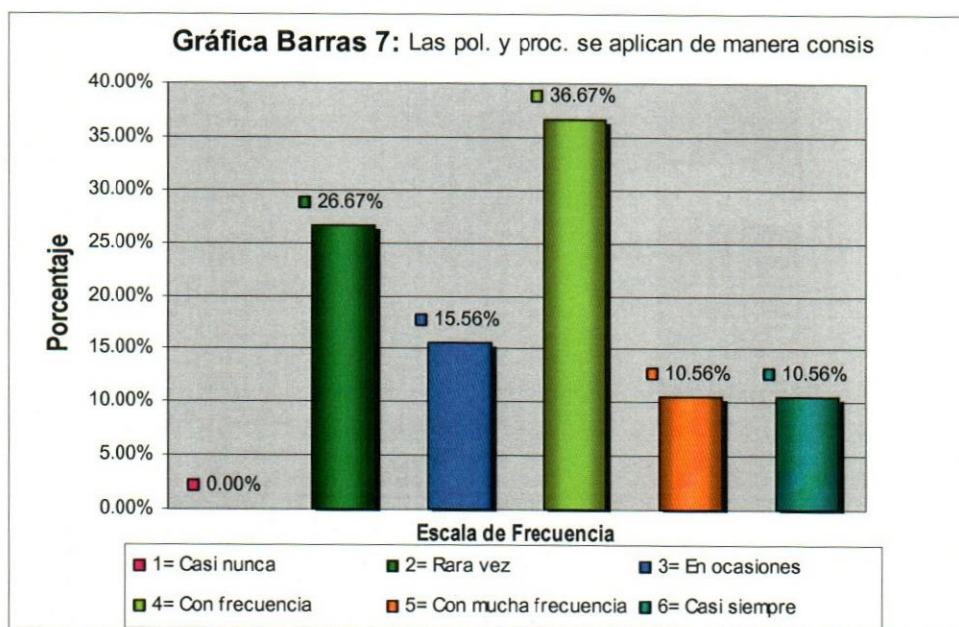


Interpretación: Los resultados en este rubro reflejan que el personal de la Dirección de Auditoría a Municipios avala las decisiones tomadas por la Directora del área, lo que se traduce en que los colaboradores de esta dirección se encuentran identificados con su líder.

En relación al rubro 7, en el que se afirma: “*Los procedimientos y políticas se aplican de manera consistente en toda la Institución*”, se encontró que el 0% respondió CASI NUNCA, el 26.67% RARA VEZ, el 15.56% EN OCASIONES, el 36.67% CON FRECUENCIA, el 10.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 10.56% CASI SIEMPRE.

Tabla Siete: Los procedimientos y políticas se aplican de forma consistente

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	0	0.00%
2= Rara vez	48	26.67%
3= En ocasiones	28	15.56%
4= Con frecuencia	66	36.67%
5= Con mucha frecuencia	19	10.56%
6= Casi siempre	19	10.56%

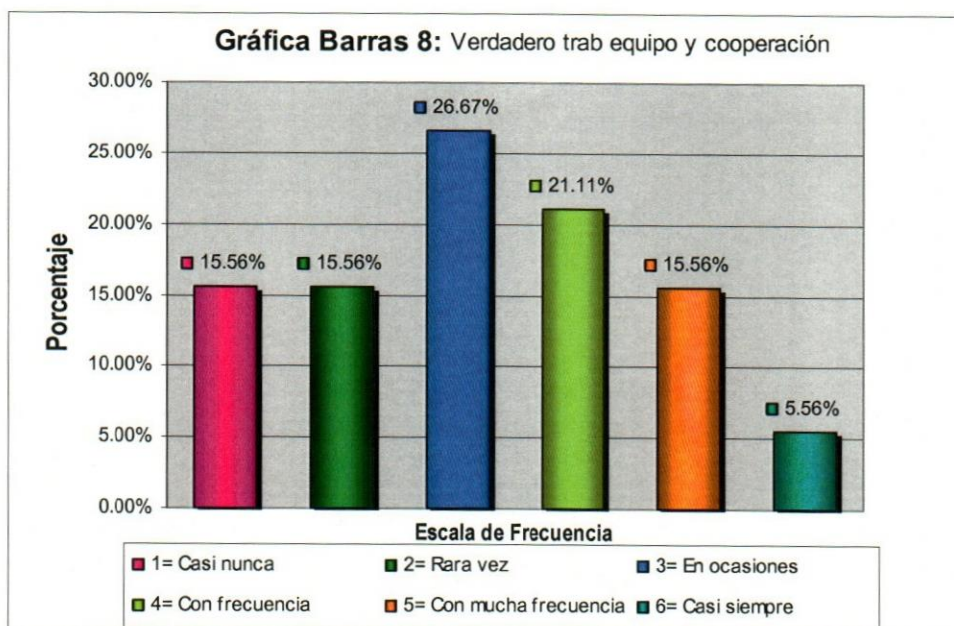


Interpretación: El 57.79% del personal encuestado coincidió que la mayor parte de las veces los procedimientos y las políticas se aplican de manera consistente en toda la institución, así también es importante hacer énfasis que ninguna persona eligió la opción número uno. El 42.23% hace ver que existe desigualdad en las aplicación de los procedimientos y las políticas de una persona o de un área a otra.

Al computar el rubro 8, en el cual se presentó la afirmación: “*En mi departamento existe un verdadero sentido del trabajo en equipo y la cooperación*”, se encontró que el 15.56% respondió CASI NUNCA, el 15.56% RARA VEZ, el 26.67% EN OCASIONES, el 21.11% CON FRECUENCIA, el 15.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 5.56% CASI SIEMPRE.

Tabla Ocho: En mi departamento existe un verdadero sentido del trabajo en equipo

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	28	15.56%
2= Rara vez	28	15.56%
3= En ocasiones	48	26.67%
4= Con frecuencia	38	21.11%
5= Con mucha frecuencia	28	15.56%
6= Casi siempre	10	5.56%

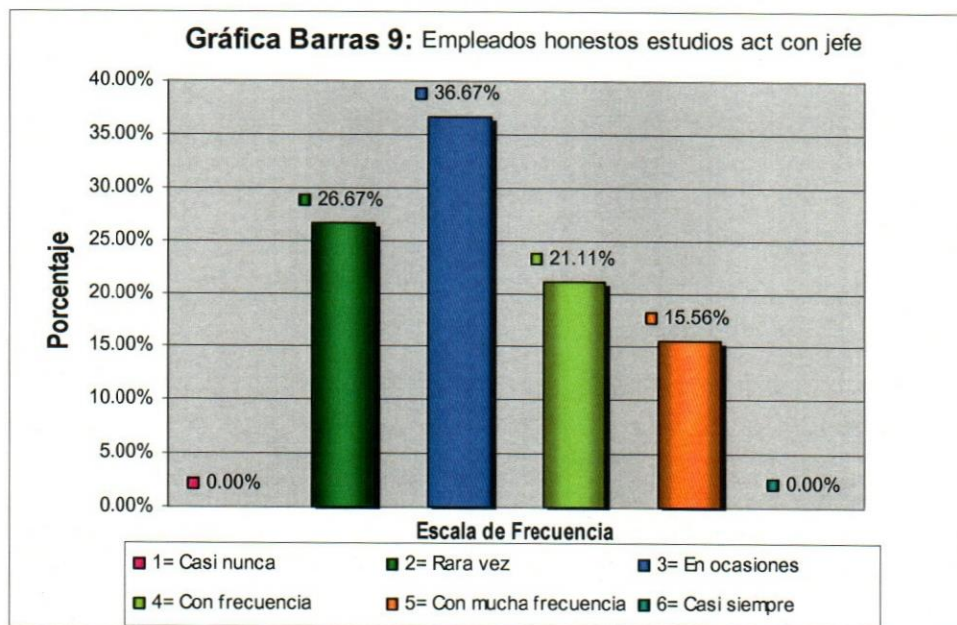


Interpretación: Los resultados computados para este rubro, se encuentran muy parejos, sin embargo sigue persistiendo que no existe trabajo de equipo, por lo que es importante que los jefes inmediatos se den a la tarea de unir al personal para maximizar los resultados esperados.

En relación el rubro 9, en el cual se presentó la afirmación: “Creo que los empleados son totalmente honestos en los estudios de actitud de su jefe”, se encontró que el 0% respondió CASI NUNCA, el 26.67% RARA VEZ, el 36.67% EN OCASIONES, el 21.11% CON FRECUENCIA, el 15.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 0% CASI SIEMPRE.

Tabla Nueve: Honestos en estudios de actitud de su jefe

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	0	0.00%
2= Rara vez	48	26.67%
3= En ocasiones	66	36.67%
4= Con frecuencia	38	21.11%
5= Con mucha frecuencia	28	15.56%
6= Casi siempre	0	0.00%

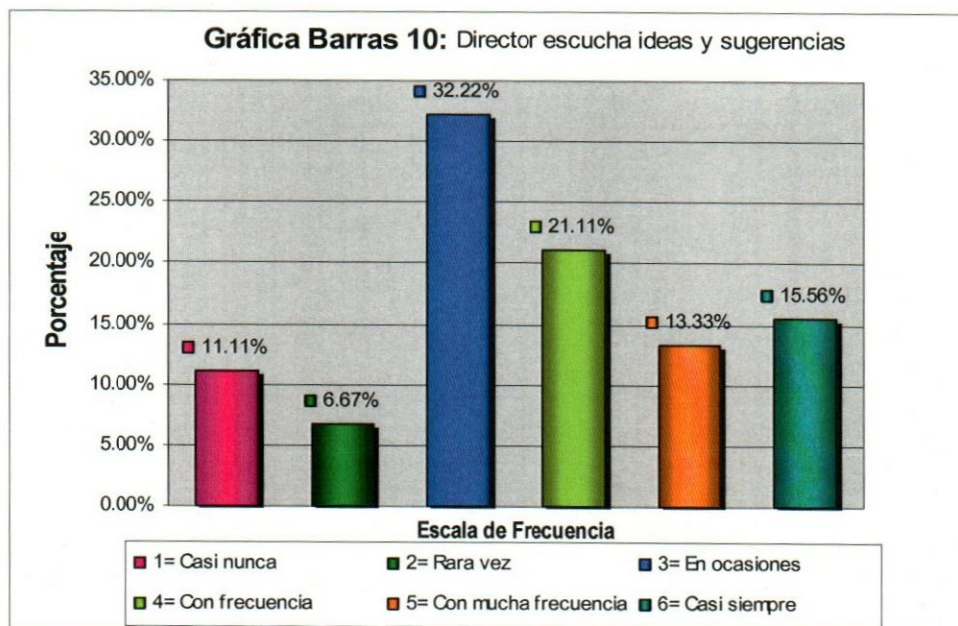


Interpretación: Con estas respuestas se percibe la inseguridad del personal hacia sus jefes, ya que ellos mismos aceptan que no son totalmente honestos en las respuestas otorgadas, lo que refleja su inseguridad laboral si son totalmente sinceros, ya que en algunas instituciones si el personal pone en evidencia a los jefes o cara a cara dicen los errores de sus superiores, estos son despedidos injustamente.

El rubro 10, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi director escucha con atención mis ideas y sugerencias*”, se encontró que el 15.56% respondió CASI NUNCA, el 21.11% RARA VEZ, el 32.22% EN OCASIONES, el 0% CON FRECUENCIA, el 15.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 15.56% CASI SIEMPRE.

Tabla Diez: Mi director escucha con atención ideas y sugerencias

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	20	11.11%
2= Rara vez	12	6.67%
3= En ocasiones	58	32.22%
4= Con frecuencia	38	21.11%
5= Con mucha frecuencia	24	13.33%
6= Casi siempre	28	15.56%

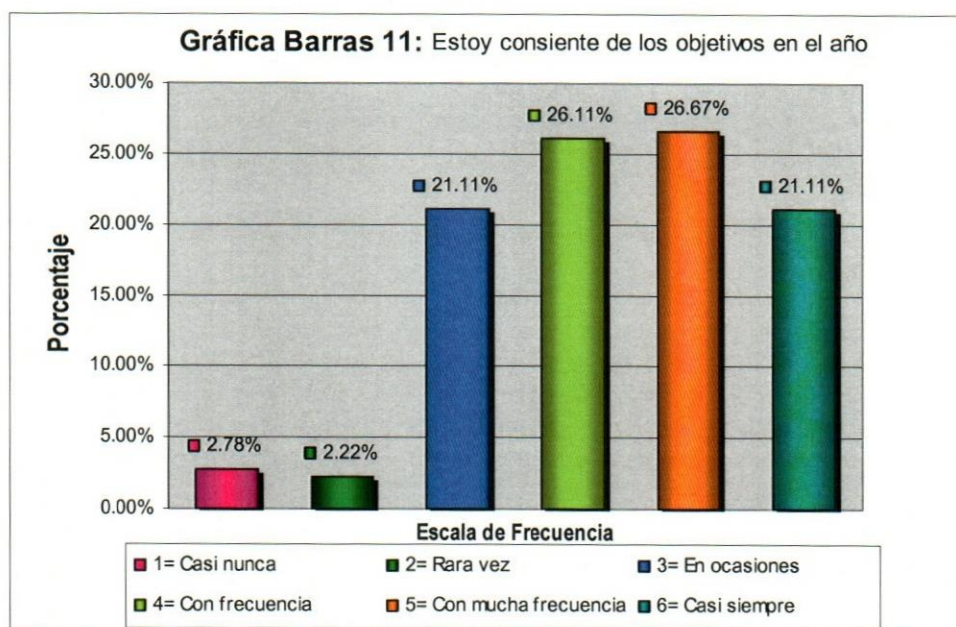


Interpretación: Los datos que reflejan la incidencia de este cuestionamiento, suponen que el directivo brinda atención cuando el personal comparte alguna opinión o sugerencia.

En el rubro 11, en el cual se presentó la afirmación: “*Estoy consciente de los objetivos que tenemos este año para la Dirección y en consecuencia para la organización*”, se encontró que el 2.78% respondió CASI NUNCA, el 2.22% RARA VEZ, el 21.11% EN OCASIONES, el 26.11% CON FRECUENCIA, el 26.67% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 21.11% CASI SIEMPRE.

Tabla Once: Estoy consciente de los objetivos de la Organización

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	5	2.78%
2= Rara vez	4	2.22%
3= En ocasiones	38	21.11%
4= Con frecuencia	47	26.11%
5= Con mucha frecuencia	48	26.67%
6= Casi siempre	38	21.11%

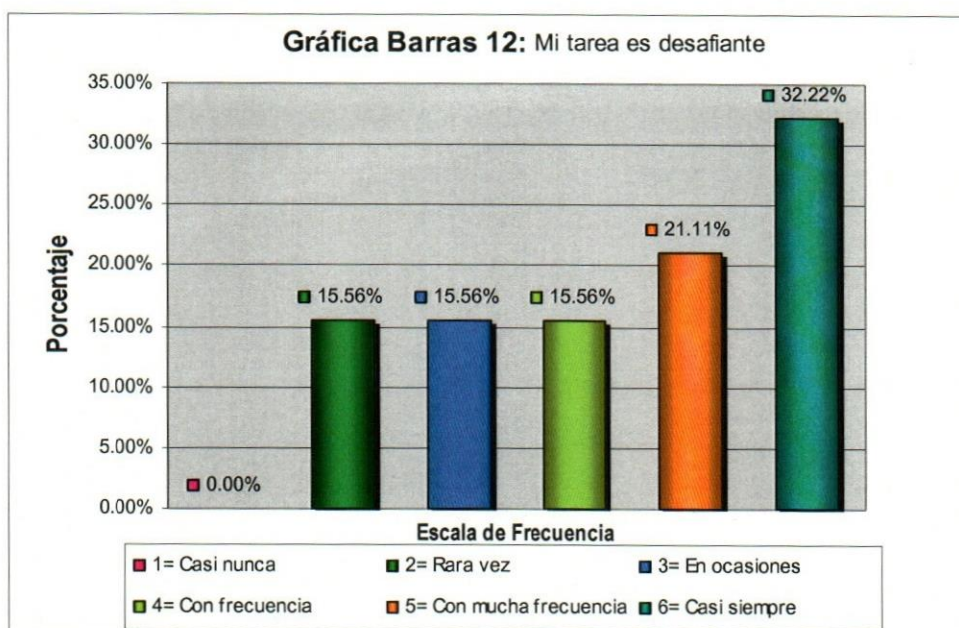


Interpretación: Los resultados obtenidos en este rubro, son significativamente alentadores, ya que más del 70 de las respuestas, coinciden en las opciones 4, 5 y 6, por lo que se establece de manera clara y definitiva, que el personal si está consciente de los objetivos que se persiguen en el año, y la manera en que estos objetivos se alinean y coadyuvan a la consecución de las metas de la organización.

Al computar el rubro 12, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi tarea es desafiante*”, se encontró que el 0% respondió CASI NUNCA, el 15.56% RARA VEZ, el 15.56% EN OCASIONES, el 15.56% CON FRECUENCIA, el 21.11% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 32.22% CASI SIEMPRE.

Tabla Doce: Mi tarea es desafiante

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	0	0.00%
2= Rara vez	28	15.56%
3= En ocasiones	28	15.56%
4= Con frecuencia	28	15.56%
5= Con mucha frecuencia	38	21.11%
6= Casi siempre	58	32.22%

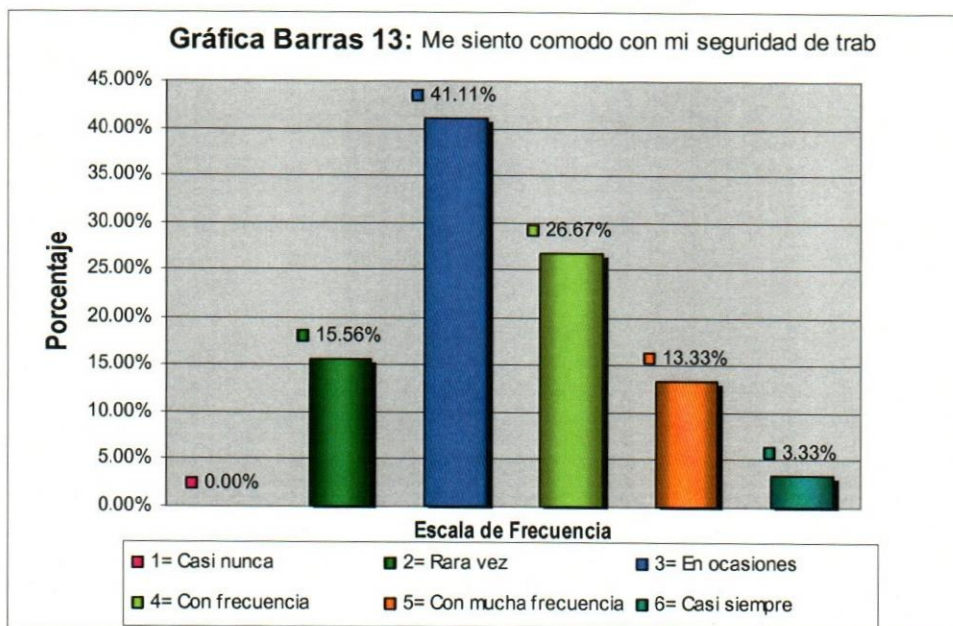


Interpretación: De las respuestas obtenidas en este rubro resalta el hecho de que la opción 1 obtuvo 0 respuestas, así también de que más del 50% estuvo de acuerdo en la opción 5 y 6 y el resto dividido uniformemente en las demás opciones. Con esto se establece que el personal sí encuentra desafiante la tarea que debe desempeñar en la mayoría de las ocasiones, y esto impacta de manera positiva en la forma en que enfrentan sus actividades diarias. El tener una tarea desafiante, hace que ellos se interesen por ser mejores cada día.

Con respecto al rubro 13, en el cual se presentó la afirmación: “*Me siento cómodo con mi seguridad en mi trabajo*”, se encontró que el 0% respondió CASI NUNCA, el 15.56% RARA VEZ, el 41.11% EN OCASIONES, el 26.67% CON FRECUENCIA, el 13.33% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 3.33% CASI SIEMPRE.

Tabla Trece: Seguridad en mi trabajo

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	0	0.00%
2= Rara vez	28	15.56%
3= En ocasiones	74	41.11%
4= Con frecuencia	48	26.67%
5= Con mucha frecuencia	24	13.33%
6= Casi siempre	6	3.33%

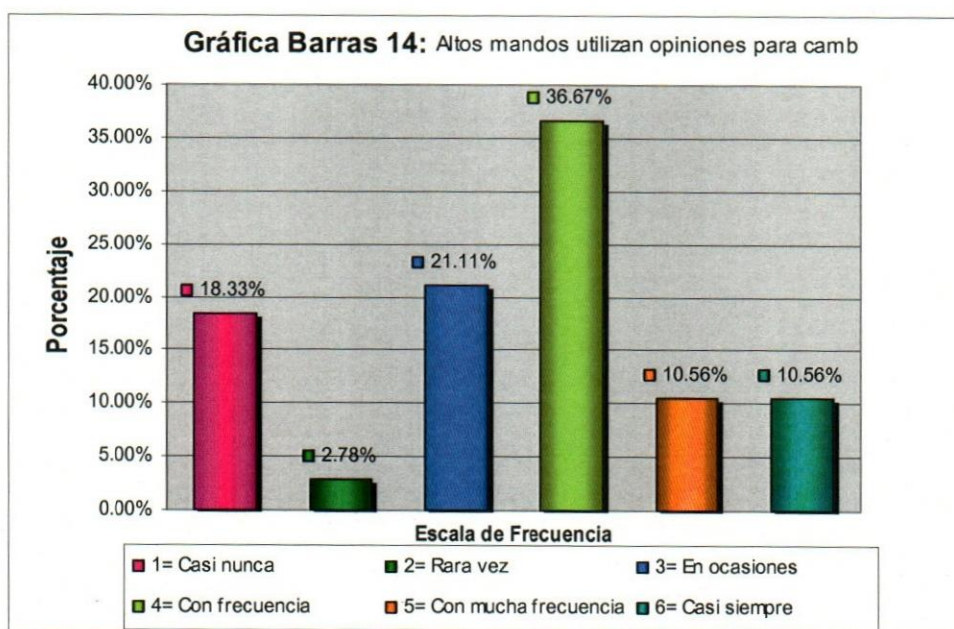


Interpretación: En este rubro resulta que la opción 1 obtiene 0 respuestas, y la 5 sólo poco más de 3%. La mayoría se encuentra dividida entre la opción 3 y 4 lo que nos indica que el personal no siente seguridad laboral, lo que impacta de manera negativa en el rendimiento profesional. Por lo que para mejorar el nivel de seguridad en la organización, la implementación de mecanismos tales como el plan de carrera profesional, reforzaría la seguridad del trabajo en el personal.

Para el rubro 14, en el cual se presentó la afirmación: “*Los altos mandos utilizan las opiniones de los directivos cuando consideran cambios en los procedimientos y políticas de la Institución*”, se encontró que el 23.89% respondió CASI NUNCA, el 2.78% RARA VEZ, el 21.11% EN OCASIONES, el 36.67% CON FRECUENCIA, el 10.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 10.56% CASI SIEMPRE.

Tabla catorce: Utilizan opinión de directivos en procedimientos y políticas

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	33	18.33%
2= Rara vez	5	2.78%
3= En ocasiones	38	21.11%
4= Con frecuencia	66	36.67%
5= Con mucha frecuencia	19	10.56%
6= Casi siempre	19	10.56%

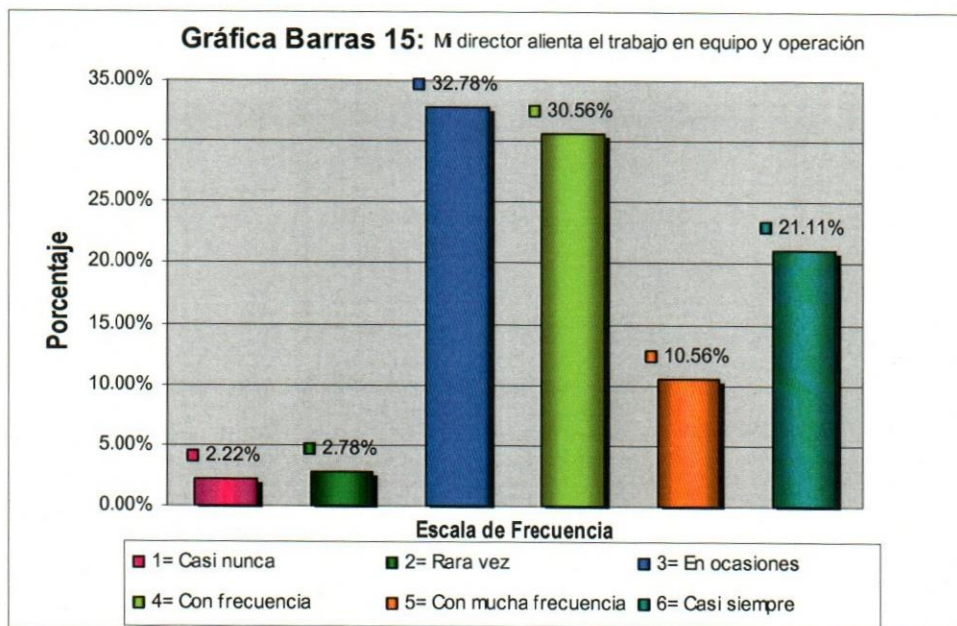


Interpretación: Los resultados de este rubro presentan que casi el 60% se centra en las opciones 3 y 4, y el resto se divide en partes equitativas. Lo que indica que aunque el personal considera que los altos mandos con frecuencia sí utilizan las opiniones de los directivos, existe cierto porcentaje que piensa que en ciertos casos dichas opiniones no son tomadas en cuenta, afectando en muchas ocasiones las tareas del personal.

Con respecto al rubro 15, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi director alienta el trabajo en equipo y la operación*”, se encontró que el 2.22% respondió CASI NUNCA, el 2.78% RARA VEZ, el 32.78% EN OCASIONES, el 30.56% CON FRECUENCIA, el 10.56% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 21.11% CASI SIEMPRE.

Tabla quince: Mi director alienta el trabajo en equipo y la operación

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	4	2.22%
2= Rara vez	5	2.78%
3= En ocasiones	59	32.78%
4= Con frecuencia	55	30.56%
5= Con mucha frecuencia	19	10.56%
6= Casi siempre	38	21.11%

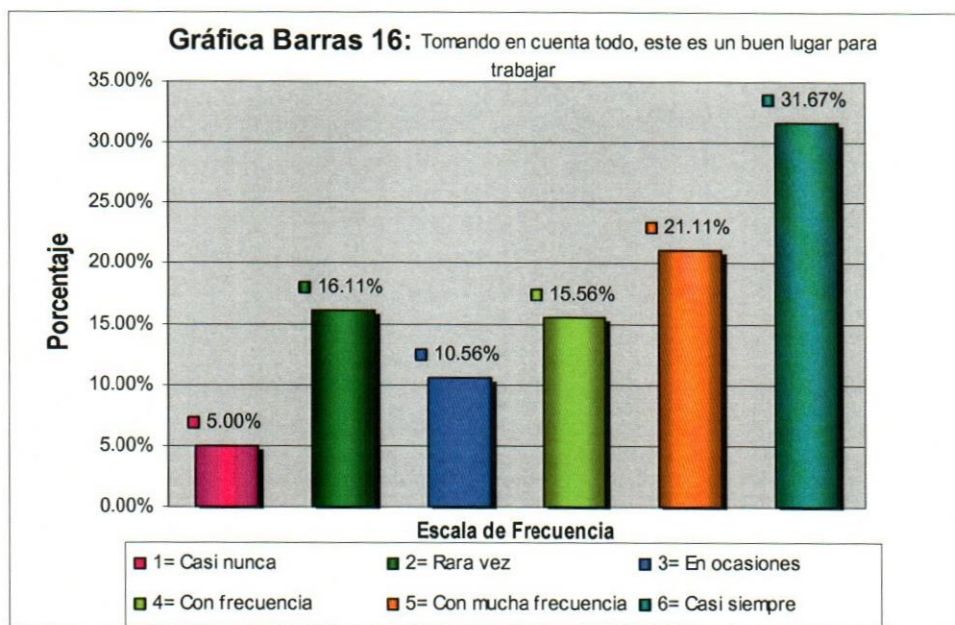


Interpretación: El personal establece que una buena parte de ellos (30 % aprox.) considera que la dirección sí alienta el trabajo en equipo y la operación, sin embargo un poco más del 60 % siente que en algunas ocasiones no se alientan adecuadamente estos rubros, por lo que se puede determinar que existe falta de atención de los mandos medios y jefes inmediatos a seguir las políticas de la dirección en cuanto a la promoción y seguimiento a las actividades que promuevan el trabajo en equipo y la operación dentro de cada una de las áreas

En el rubro 16, en el cual se presentó la afirmación: “*Tomando en cuenta todos los aspectos éste es un buen lugar para trabajar*”, se encontró que el 5% respondió CASI NUNCA, el 16.11% RARA VEZ, el 10.56% EN OCASIONES, el 15.56% CON FRECUENCIA, el 21.11% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 31.67% CASI SIEMPRE.

Tabla dieciséis: Este es un buen lugar para trabajar

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	9	5.00%
2= Rara vez	29	16.11%
3= En ocasiones	19	10.56%
4= Con frecuencia	28	15.56%
5= Con mucha frecuencia	38	21.11%
6= Casi siempre	57	31.67%

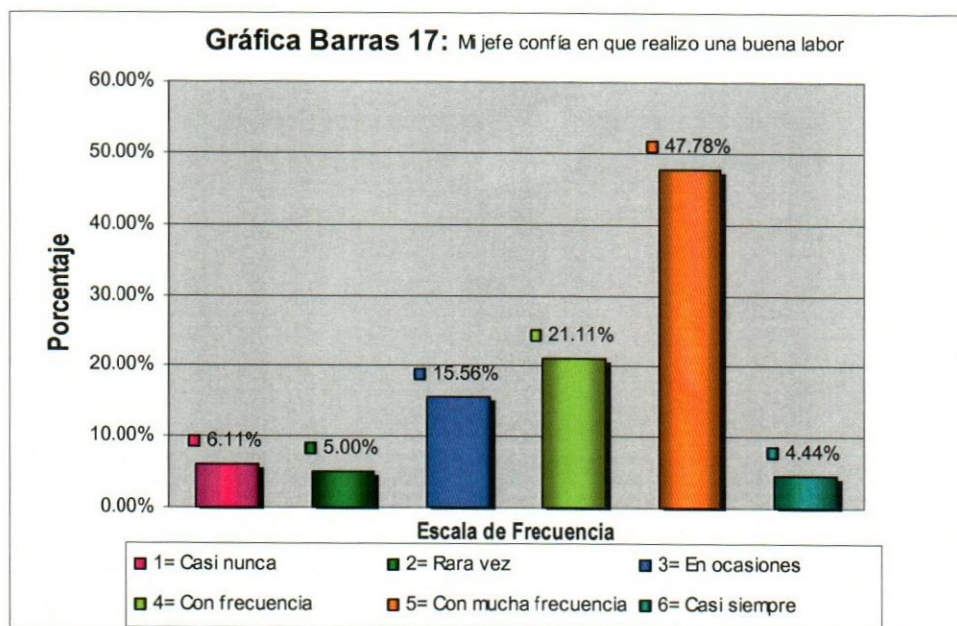


Interpretación: Las respuestas obtenidas presentan que la mayoría de las personas encuestadas están convencidas que la organización es un buen lugar para trabajar, sin embargo existen personas que no lo consideran así, como se refleja en el porcentaje de las opciones 1 y 2 con poco mas del 21%, por lo que se puede establecer que existen rubros que deben ser fortalecidos dentro del ambiente laboral así como a nivel personal de los empleados de la institución, enfocados a la satisfacción del personal con el lugar que ocupa dentro de la institución.

Con respecto al rubro 17, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi jefe confía en que realizo una buena labor*”, se encontró que el 6.11% respondió CASI NUNCA, el 5% RARA VEZ, el 15.56% EN OCASIONES, el 21.11% CON FRECUENCIA, el 47.78% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 4.44% CASI SIEMPRE.

Tabla diecisiete: Mi jefe confía en que realizo una buena labor

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	11	6.11%
2= Rara vez	9	5.00%
3= En ocasiones	28	15.56%
4= Con frecuencia	38	21.11%
5= Con mucha frecuencia	86	47.78%
6= Casi siempre	8	4.44%

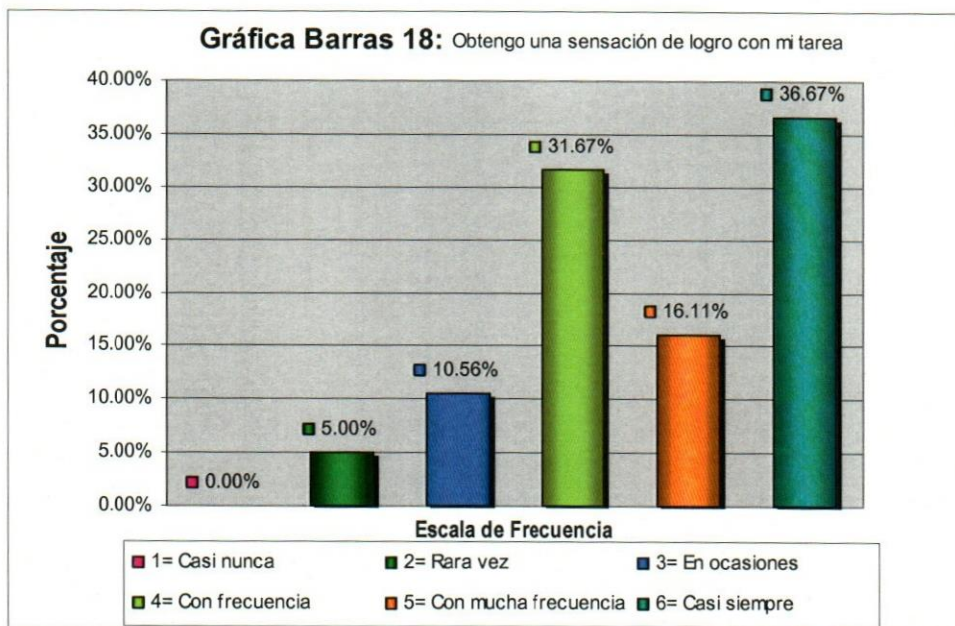


Interpretación: El alto porcentaje de las opciones 4, 5 y 6 demuestran claramente que la mayor parte del personal se siente privilegiado de contar con la confianza de sus jefes directos en el desempeño de sus funciones. Sin embargo existe un 20% del personal total de la dirección que piensa que no cuenta con la simpatía, el apoyo y la confianza del jefe inmediato, lo que se traduce en inseguridad laboral.

Al computar el rubro 18, en el cual se presentó la afirmación: “*Obtengo una sensación de logro con mi tarea*”, se encontró que el 0% respondió CASI NUNCA, el 5% RARA VEZ, el 10.56% EN OCASIONES, el 31.67% CON FRECUENCIA, el 16.11% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 36.67% CASI SIEMPRE.

Tabla dieciocho: Obtengo sensación de logro con mi tarea

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	0	0.00%
2= Rara vez	9	5.00%
3= En ocasiones	19	10.56%
4= Con frecuencia	57	31.67%
5= Con mucha frecuencia	29	16.11%
6= Casi siempre	66	36.67%

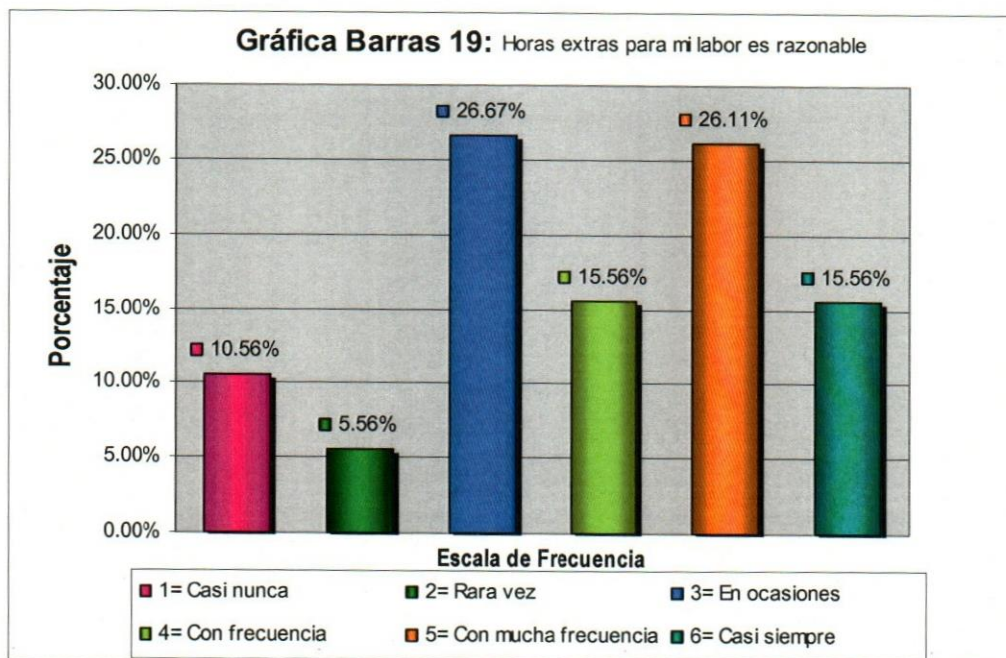


Interpretación: El alto porcentaje de la opción 5, así como que el resto del personal coincidiera en las opciones 3 y 4 y el 0 en las respuestas de la opción 1, nos permite determinar que en lo general el personal si obtiene la sensación de logro con la realización de su tarea, lo que refuerza el resultado obtenido en el rubro 12 sobre como visualiza el personal la consecución de su tarea, ya que al resultar ésta desafiante y llevarla a cabo, se logra obtener la satisfacción de logro que motiva fuertemente al personal.

En el rubro 19, en el cual se presentó la afirmación: “La cantidad de horas extras que tengo que trabajar para completar mi labor es razonable”, se encontró que el 10.56% respondió CASI NUNCA, el 5.56% RARA VEZ, el 26.67% EN OCASIONES, el 15.56% CON FRECUENCIA, el 26.11% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 15.56% CASI SIEMPRE.

Tabla diecinueve: Horas razonables para realizar mi labor

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	19	10.56%
2= Rara vez	10	5.56%
3= En ocasiones	48	26.67%
4= Con frecuencia	28	15.56%
5= Con mucha frecuencia	47	26.11%
6= Casi siempre	28	15.56%

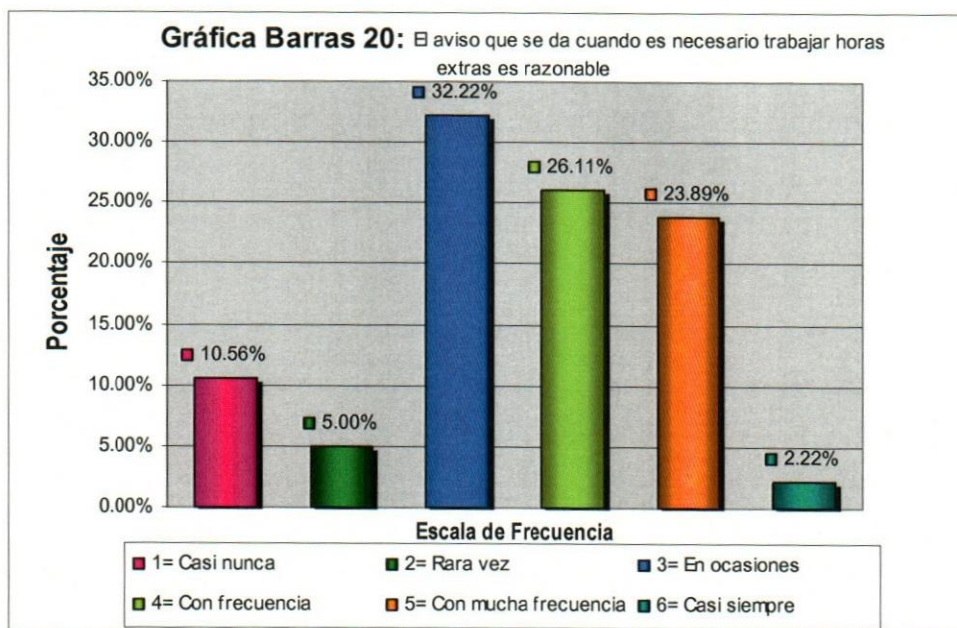


Interpretación: Este resultado resulta bastante interesante en su análisis y se puede llegar a considerar como un punto positivo por parte de la organización hacia su personal, ya que al obtener las respuestas 1 y 2 el 16%, y las opciones 3, 4 y 5 el 57 % del total, y tomando en cuenta que el tema de las horas extras resulta muy delicado y en ocasiones molesto, el personal en la mayoría de los casos considera razonable la cantidad de horas extras que debe dedicar a la organización.

En relación al rubro 20, en el cual se presentó la afirmación: “El aviso que se da cuando es necesario trabajar horas extras es razonable”, se encontró que el 10.56% respondió CASI NUNCA, el 5% RARA VEZ, el 32.22% EN OCASIONES, el 26.11% CON FRECUENCIA, el 23.89% CON MUCHA FRECUENCIA y finalmente el 2.22% CASI SIEMPRE.

Tabla veinte: Aviso para horas extras es razonable

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Casi nunca	19	10.56%
2= Rara vez	9	5.00%
3= En ocasiones	58	32.22%
4= Con frecuencia	47	26.11%
5= Con mucha frecuencia	43	23.89%
6= Casi siempre	4	2.22%



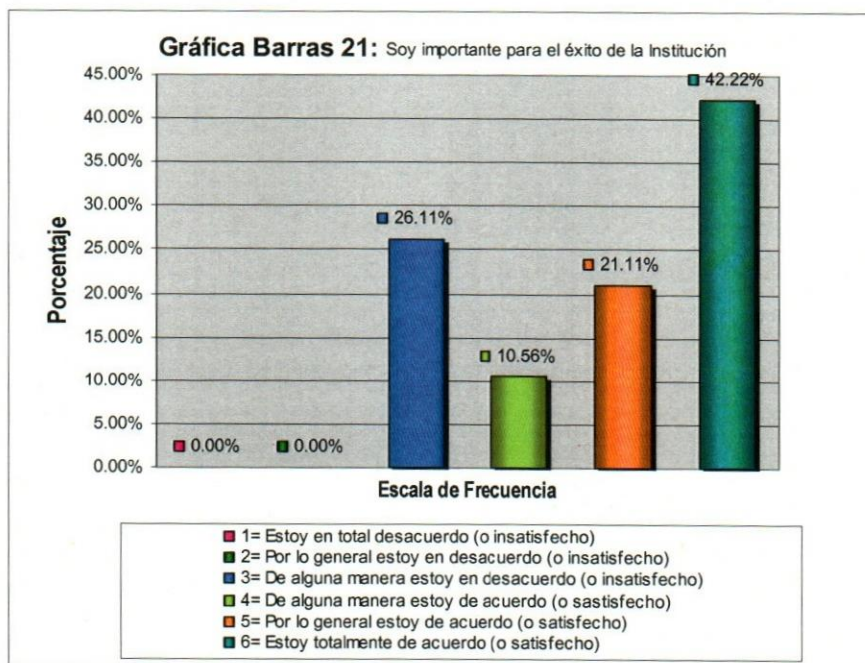
Interpretación: En este rubro la mayor parte de las respuestas se encuentran en las opciones 3, 4 y 5 con mas del 80%, por lo que se puede establecer que aunque el personal considera razonable la cantidad de horas extras que debe trabajar (rubro anterior), no sucede lo mismo con el aviso que se da en estos casos. En ocasiones se hace que el personal se quede en su área de trabajo sin justificación alguna.

A partir de esta afirmación la escala de calificaciones es diferente.

Con relación al rubro 21, en el cual se presentó la afirmación: “*Soy importante para el éxito de esta institución*”, se encontró que el 0% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 0% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 26.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 10.56% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 21.11% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 42.22% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintiuno: Soy importante para el éxito de esta institución

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	47	26.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	19	10.56%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	38	21.11%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	76	42.22%

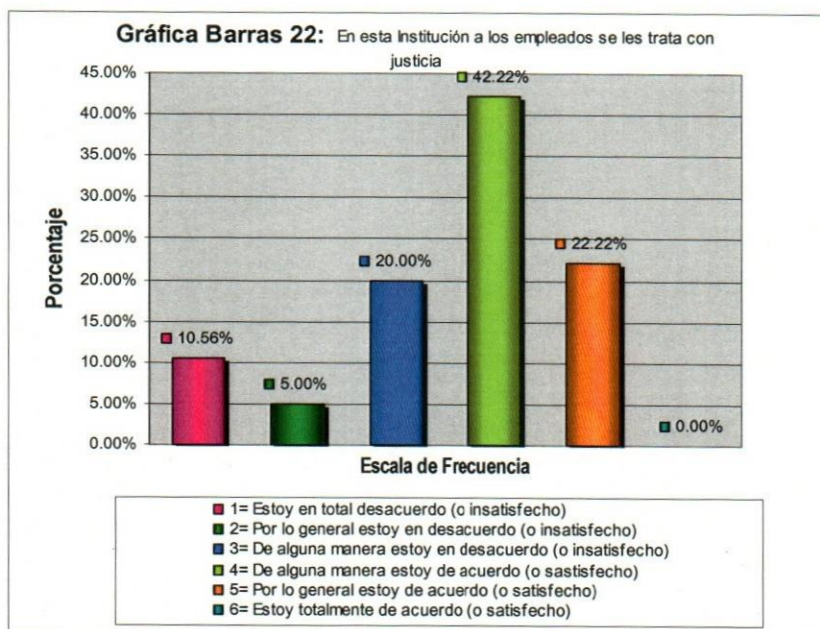


Interpretación: En esta gráfica se logra apreciar que la mayor parte del personal se siente satisfecho de trabajar en la Institución y en particular en esa dirección, de antemano se cuenta con el entusiasmo del personal.

Con respecto al rubro 22, en el cual se presentó la afirmación: “En esta institución, a los empleados se les trata con justicia”, se encontró que el 10.56% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 5% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 20% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 42.22% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 22.22% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 0% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintidos: A los empleados se les trata con justicia

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	19	10.56%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	9	5.00%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	36	20.00%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	76	42.22%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	40	22.22%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	0	0.00%

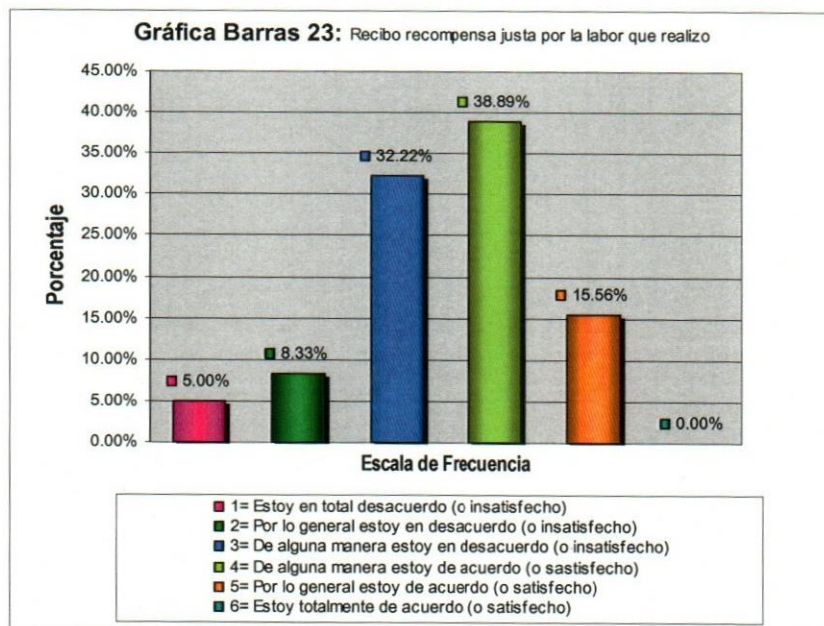


Interpretación: De estos resultados podemos establecer que la mayoría del personal se encuentra satisfecho hasta cierto punto con la percepción de justicia por parte de la institución (64.44%, opciones 4 y 5) y el resto insatisfecho, por lo que se determina que el personal requiere recibir un trato más justo por parte de la organización.

El rubro 23, en el cual se presentó la afirmación: “*Recibo una compensación justa por la labor que realizo*”, se encontró que el 5% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 8.33% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 32.22% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 38.89% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 15.56% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 0% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintitrés: Compensación justa por labor que realizo

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	9	5.00%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	15	8.33%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	58	32.22%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	70	38.89%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	28	15.56%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	0	0.00%

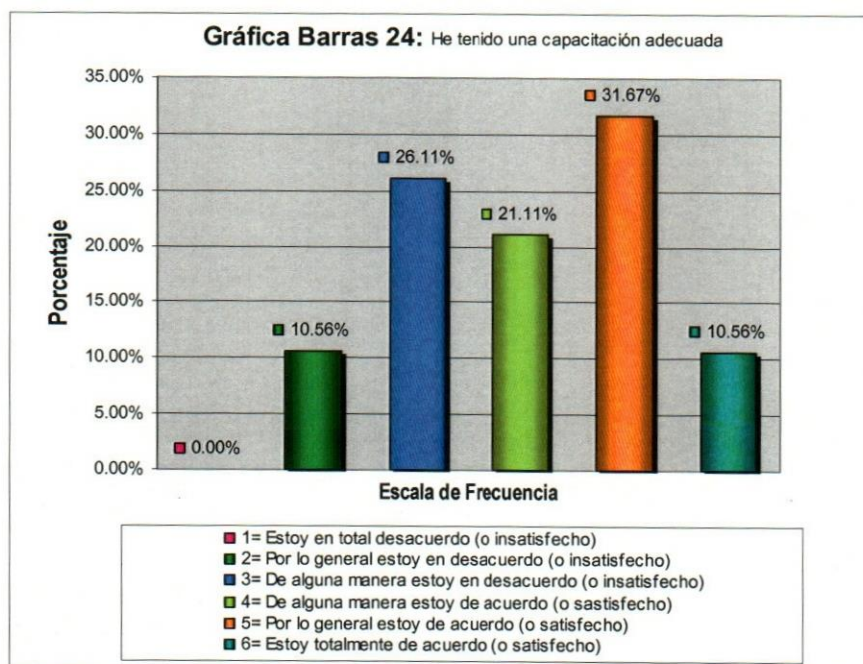


Interpretación: El personal se encuentra sumamente dividido entre aquellos que piensan que sí obtienen una compensación justa por su labor, y aquellos que perciben lo contrario; por lo que se puede determinar que el personal está influido por otros factores que intervienen en el ambiente, fluyendo un sentimiento de falta de compensación por el trabajo realizado.

En relación al rubro 24, en el cual se presentó la afirmación: “He recibido la capacitación adecuada en el lugar de trabajo para tener un desempeño de acuerdo con las normas de la Institución”, se encontró que el 0% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 10.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 26.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 31.67% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 10.56% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veinticuatro: Capacitación adecuada para buen desempeño

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	19	10.56%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	47	26.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	38	21.11%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	57	31.67%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	19	10.56%

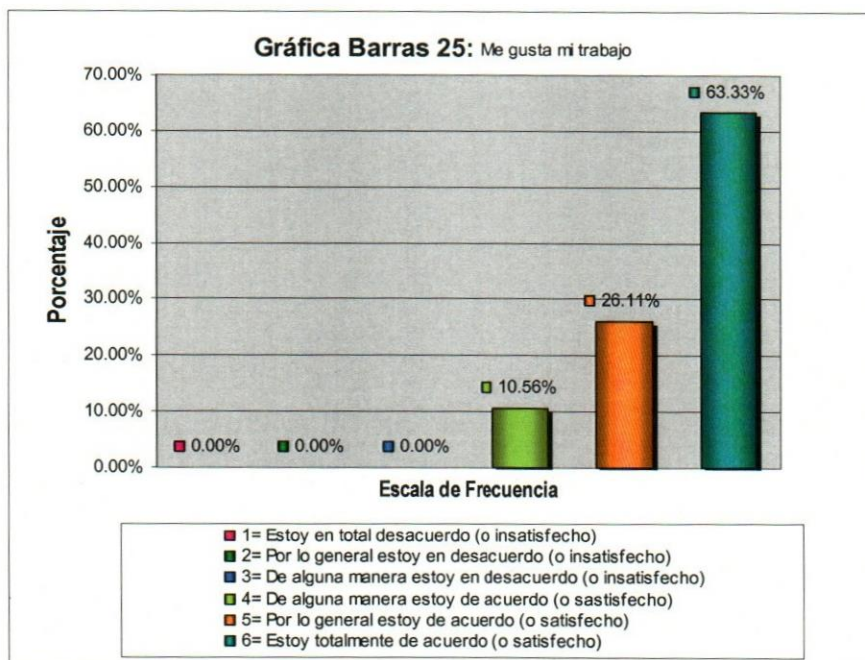


Interpretación: En su mayoría, el personal se encuentra satisfecho con la capacitación recibida en su lugar de trabajo, lo que se refleja en mas de 62% que obtuvieron las opciones 4, 5 y 6.

Con respecto al rubro 25, en el cual se presentó la afirmación: “*Me gusta mi trabajo*”, se encontró que el 0% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 10.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 26.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 31.67% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 10.56% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veinticinco: Me gusta mi trabajo

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	19	10.56%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	47	26.11%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	114	63.33%

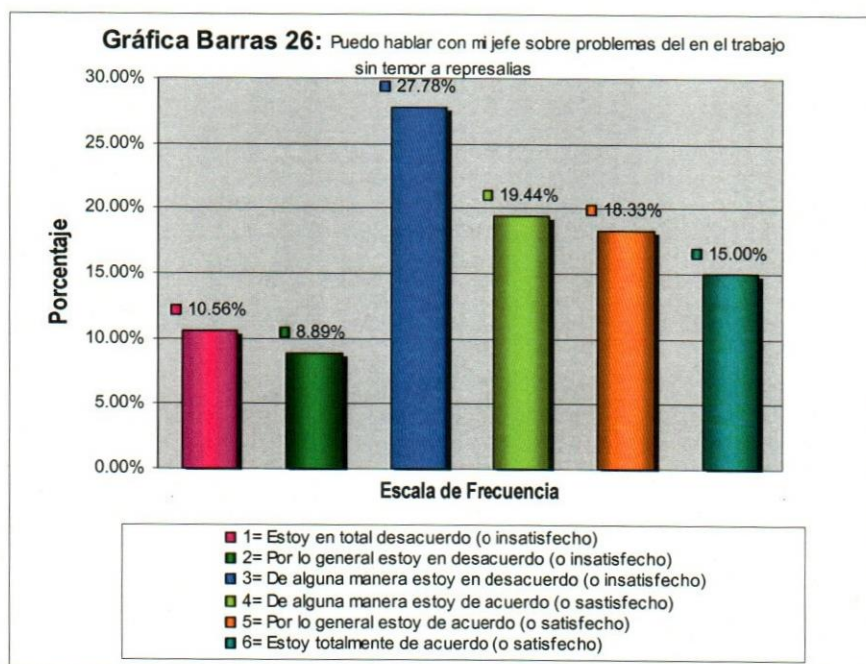


Interpretación: El resultado en este rubro resulta contundente, ya que las opciones 1, 2 y 3, no obtuvieron ninguna respuesta, y la opción 6 obtuvo mas de 60%, lo que permite establecer de forma clara y definitiva que al personal de la organización le gusta su trabajo, impactando positiva y determinante en la calidad del trabajo y la consecución de los objetivos de la institución y particularmente de la dirección.

Con relación al rubro 26, en el cual se presentó la afirmación: “Puedo hablar con mi jefe sobre mis preocupaciones y problemas en el trabajo sin temor a una represalia”, se encontró que el 10.56% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 8.89% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 27.78% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 19.44% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 18.33% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 15% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintiséis: Puedo hablar sin temor a represalias

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	19	10.56%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	16	8.89%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	50	27.78%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	35	19.44%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	33	18.33%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	27	15.00%

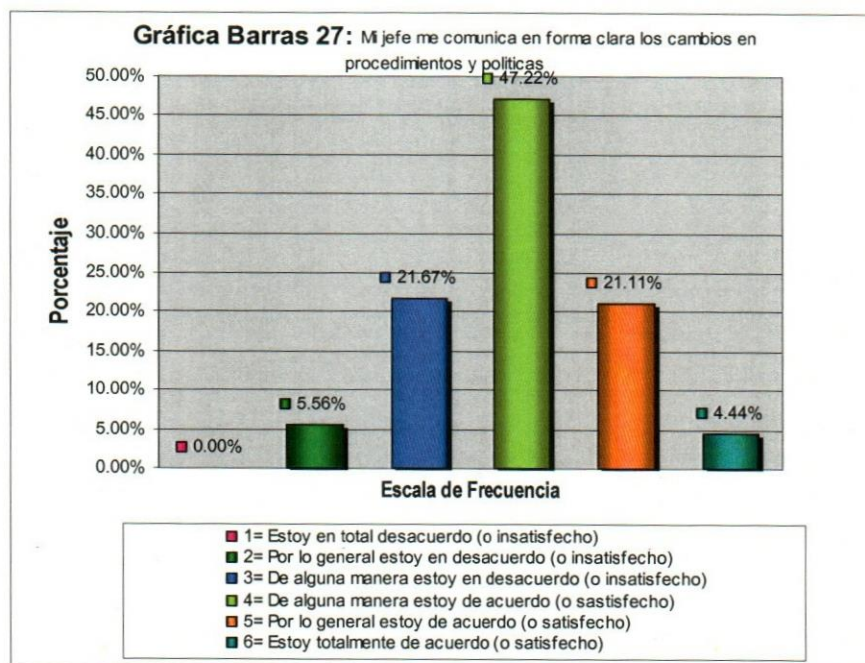


Interpretación: Se determina que en general el personal siente cierta desconfianza en poder hablar libremente con el jefe, sin recibir o esperar represalias en un momento dado, cabe mencionar que de alguna manera la respuesta va en función de las vivencias actuales.

En el rubro 27, en el cual se presentó la afirmación: “*Mi jefe me comunica en forma clara los cambios en los procedimientos y políticas de la Institución*”, se encontró que el 0% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 5.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 21.67% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 47.22% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 21.11% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 4.44% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintisiete: Mi jefe me comunica en forma clara los cambios en procedimientos

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	10	5.56%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	39	21.67%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	85	47.22%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	38	21.11%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	8	4.44%

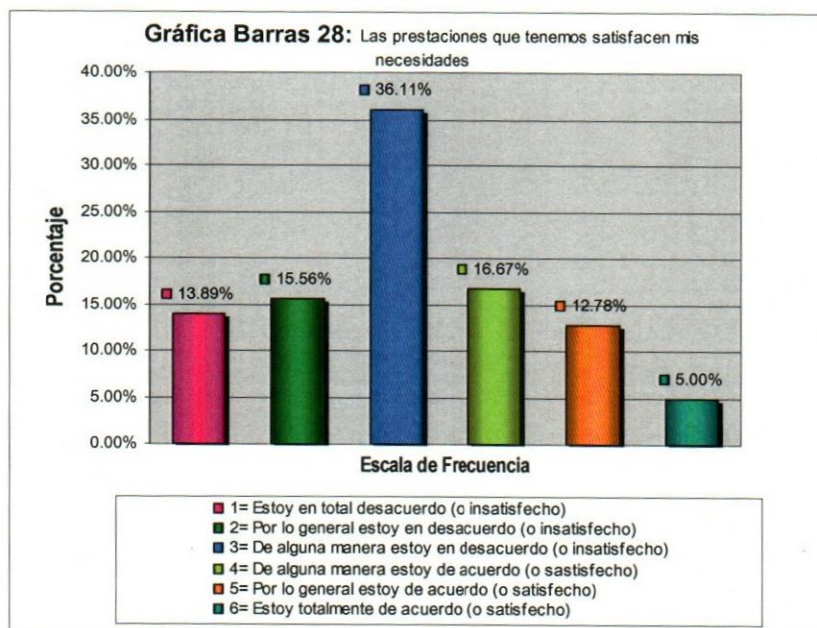


Interpretación: El personal se siente en lo general satisfecho con la forma de comunicación de los procedimientos y políticas de su jefe directo, ya que las opciones 4, 5 y 6 obtuvieron el 73% del total de las respuestas obtenidas en este rubro. Aunque resultaría positivo el tomar en cuenta el fortalecerlo, ya que únicamente el 4% seleccionó la opción 6.

Para el rubro 28, en el cual se presentó la afirmación: “*Las prestaciones que tenemos satisfacen mis necesidades*”, se encontró que el 13.89% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 15.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 36.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 16.67% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 12.78% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 5% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintiocho: Las prestaciones satisfacen mis necesidades

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	25	13.89%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	28	15.56%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	65	36.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	30	16.67%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	23	12.78%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	9	5.00%

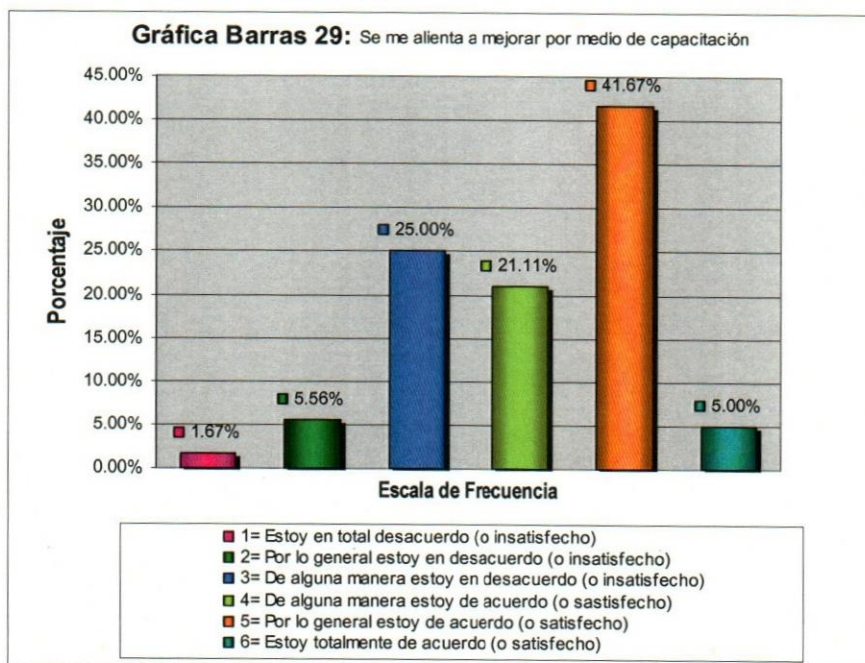


Interpretación: El resultado de este rubro es negativo ya que poco más del 65% se encuentra insatisfecho acerca de las prestaciones otorgadas por parte de la institución. Esto se explica principalmente por que el servicio médico para el personal no es total, ya que solo cubre ciertas enfermedades; no cuenta con apoyos para vivienda, guarderías, ni fondo de retiro o caja de ahorro, lo que impacta de manera negativa en la percepción de seguridad por parte del personal.

Para el rubro 29, en el cual se presentó la afirmación: “*Se me alienta a mejorar mi desempeño por medio de educación y capacitaciones adicionales*”, se encontró que el 1.67% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 5.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 25% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 41.57% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 5% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla veintinueve: Se me alienta a mejorar mi desempeño por medio de educación

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	3	1.67%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	10	5.56%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	45	25.00%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	38	21.11%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	75	41.67%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	9	5.00%

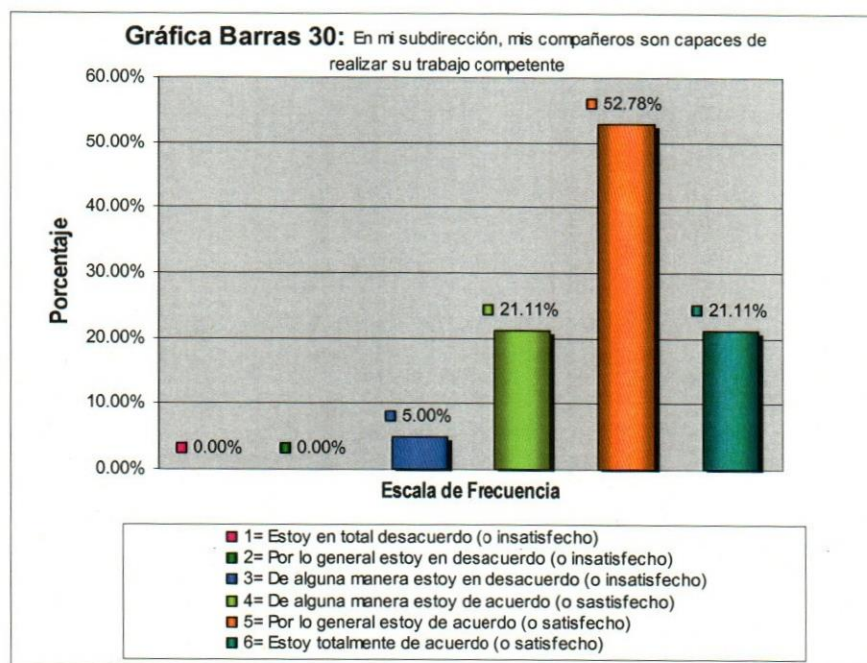


Interpretación: Con este resultado se puede analizar que el personal, se encuentra bastante satisfecho con respecto a la capacitación y educación adicionales proporcionadas por la institución, ya que cerca del 93% seleccionaron las opciones 3, 4, 5 y 6, siendo la penúltima la de más alta frecuencia de respuesta.

En relación al rubro 30, en el que se presentó la afirmación: “En mi subdirección, mis compañeros son capaces de realizar su trabajo de manera competente”, se encontró que el 0% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 0% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 5% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 52.78% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 21.11% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta: Mis compañeros desarrollan su trabajo en forma competente

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	0	0.00%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	9	5.00%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	38	21.11%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	95	52.78%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	38	21.11%

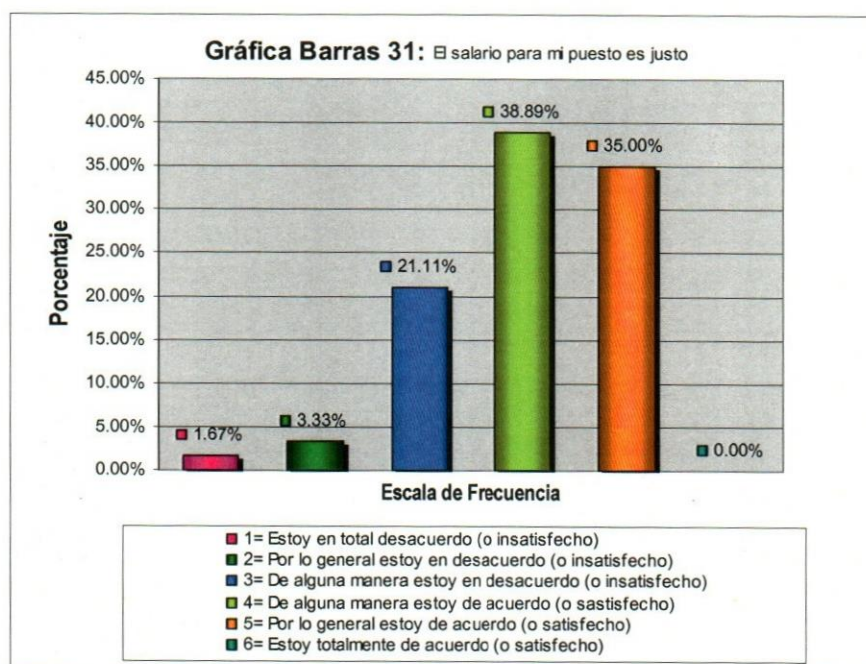


Interpretación: El resultado obtenido refleja que dentro de cada una de las subdirecciones, el personal considera que sus compañeros son competentes en la realización del trabajo, ya que solo el 5% seleccionó la opción 3, concentrándose la mayoría de respuestas en las opciones 4, 5 y 6, siendo positiva la opinión respecto al nivel de desempeño laboral de sus compañeros.

Al computar el rubro 31, en el que se presentó la afirmación: “El salario para mi puesto es justo basándose en lo que otras organizaciones en el área pagan a puestos similares”, se encontró que el 1.67% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 3.33% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 38.89% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 35% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 0% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y uno: Salario justo en relación a otras organizaciones

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	3	1.67%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	6	3.33%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	38	21.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	70	38.89%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	63	35.00%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	0	0.00%

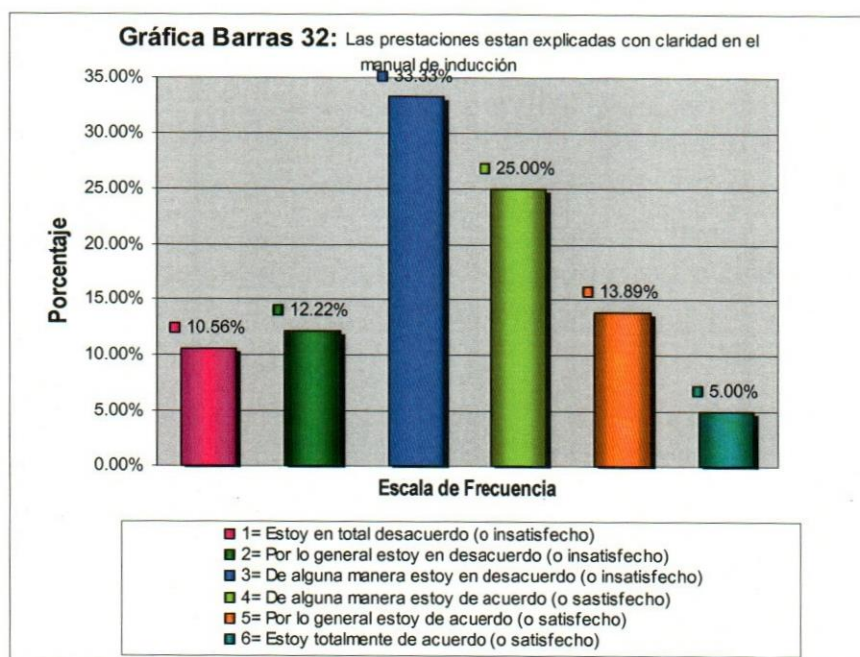


Interpretación: El resultado demuestra que si bien nadie manifiesta estar totalmente satisfecho con su salario, dentro de la organización el personal se encuentra en un nivel aceptable con el salario percibido, en comparación con lo que en otras organizaciones se paga a puestos similares (73.89%, opciones 4 y 5).

Al computar el rubro 32, en el que se presentó la afirmación: “*Las prestaciones que ofrece la institución están explicadas con claridad en el manual de inducción*”, se encontró que el 10.56% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 12.22% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 33.33% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 25% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 13.89% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 5% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y dos: Prestaciones explicadas con claridad en manual de inducción

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	19	10.56%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	22	12.22%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	60	33.33%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	45	25.00%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	25	13.89%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	9	5.00%

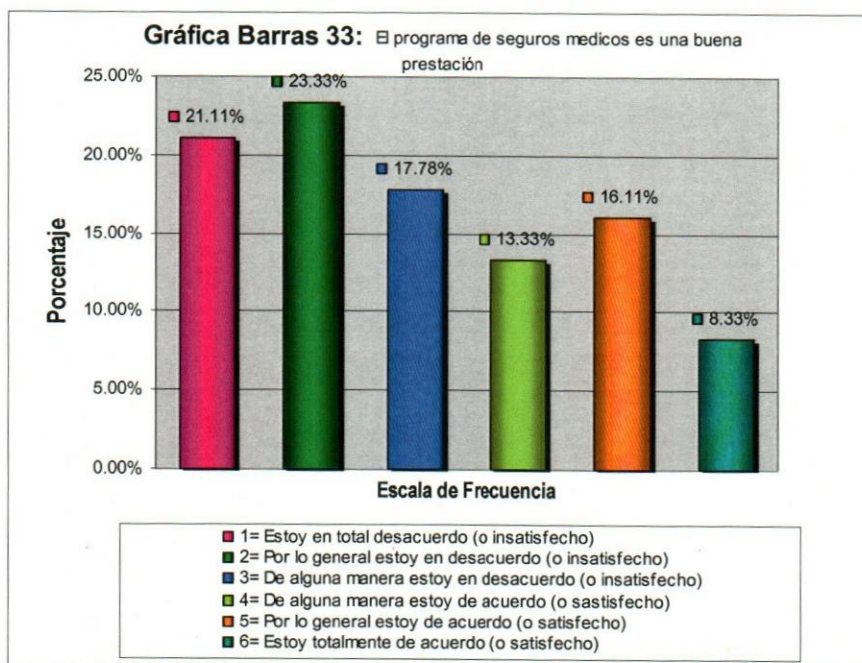


Interpretación: El resultado nos muestra una tendencia ligeramente negativa sobre la claridad de la explicación de las prestaciones en el manual de inducción, con un poco mas del 56% en las opciones 1, 2 y 3, siendo ésta última la de más alta frecuencia, por lo que habrá de mejorar el contenido.

Al computar el rubro 33, en el que se presentó la afirmación: “*El programa de seguros médicos es una buena prestación*”, se encontró que el 21.11% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 23.33% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 17.78% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 13.33% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 16.11% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 8.33% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y tres: El programa de seguros médicos es una buena prestación

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	38	21.11%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	42	23.33%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	32	17.78%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	24	13.33%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	29	16.11%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	15	8.33%

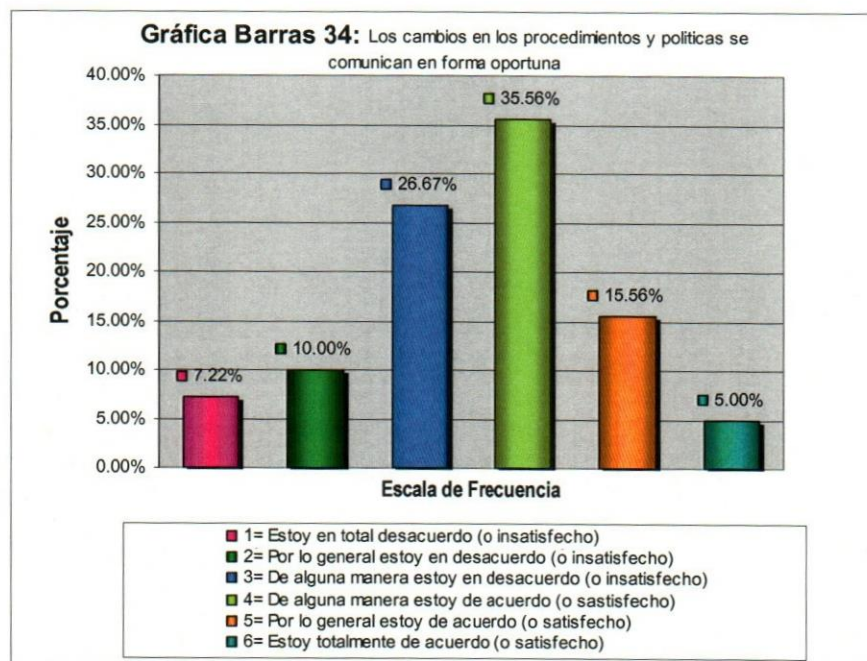


Interpretación: El resultado del presente rubro muestra que la mayor parte del personal no se encuentra satisfecho con el programa de seguro médico que otorga la institución, ya que más de 62% de las respuestas manifestadas a este cuestionamiento son para las opciones 1, 2 y 3, y de éstos el 21.11% expresa estar en total desacuerdo.

En el rubro 34, en el que se presentó la afirmación: “Los cambios en los procedimientos y políticas de la institución se comunican en forma oportuna”, se encontró que el 7.22% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 10% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 26.67% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 35.56% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 15.56% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 5% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y cuatro: Los cambios en procedimientos se comunican en forma oportuna

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	13	7.22%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	18	10.00%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	48	26.67%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	64	35.56%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	28	15.56%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	9	5.00%

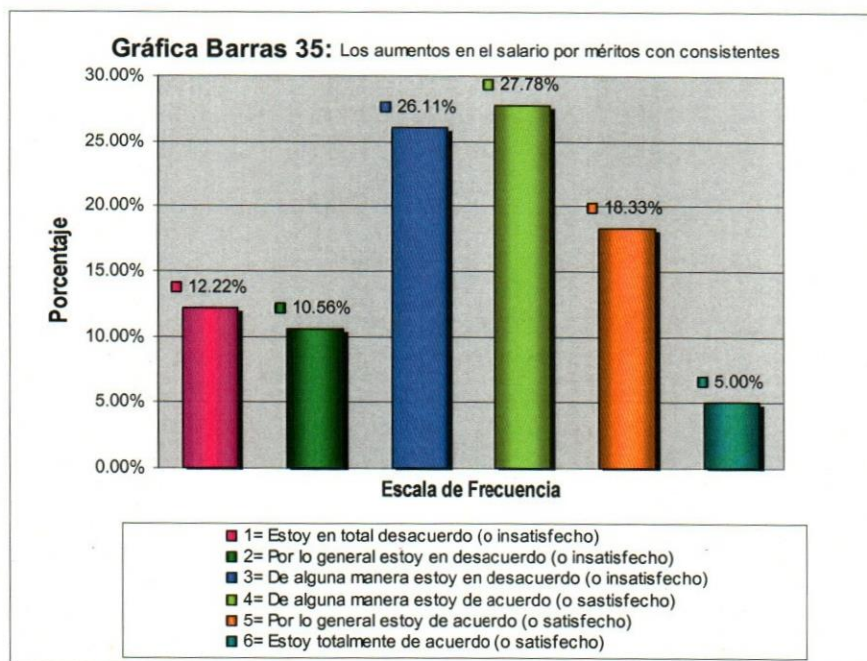


Interpretación: En este rubro se encuentran equilibradas las respuestas, con una ligera tendencia positiva hacia la forma y oportunidad en la comunicación de los cambios en los procedimientos y políticas de la institución, ya que el mayor porcentaje de respuestas se concentró en la opción 4, y en las opciones 5 y 6 contra una menor frecuencia de las opciones 1 y 2.

En el rubro 35, en el que se presentó la afirmación: “*Los aumentos en el salario por méritos se administran en forma consistente*”, se encontró que el 12.22% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 10.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 26.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 27.78% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 18.33% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 5% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y cinco: Aumentos en salario se administran en forma consistente

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	22	12.22%
2= Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	19	10.56%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	47	26.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	50	27.78%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	33	18.33%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	9	5.00%

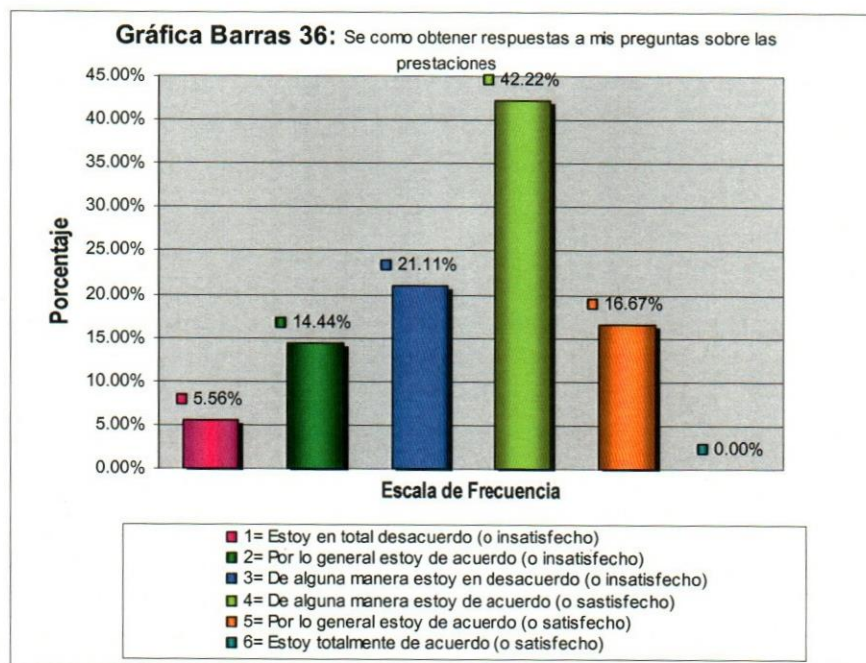


Interpretación: La distribución de las respuestas presenta opiniones divididas, 49% de opciones insatisfactorias, contra un 51% de satisfactorias, lo que se interpreta de manera positiva, dada la naturaleza de la pregunta, y tomando en cuenta que por lo regular el personal siempre tiene el deseo inherente de obtener un mayor sueldo al que percibe actualmente.

Para el rubro 36, en el que se presentó la afirmación: “*Sé como obtener respuestas a mis preguntas sobre las prestaciones*”, se encontró que el 5.56% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 14.44% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 42.22% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 16.67% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 0% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y seis: Se como obtener respuestas a preguntas de prestaciones

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	10	5.56%
2= Por lo general estoy de acuerdo (o insatisfecho)	26	14.44%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	38	21.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	76	42.22%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	30	16.67%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	0	0.00%

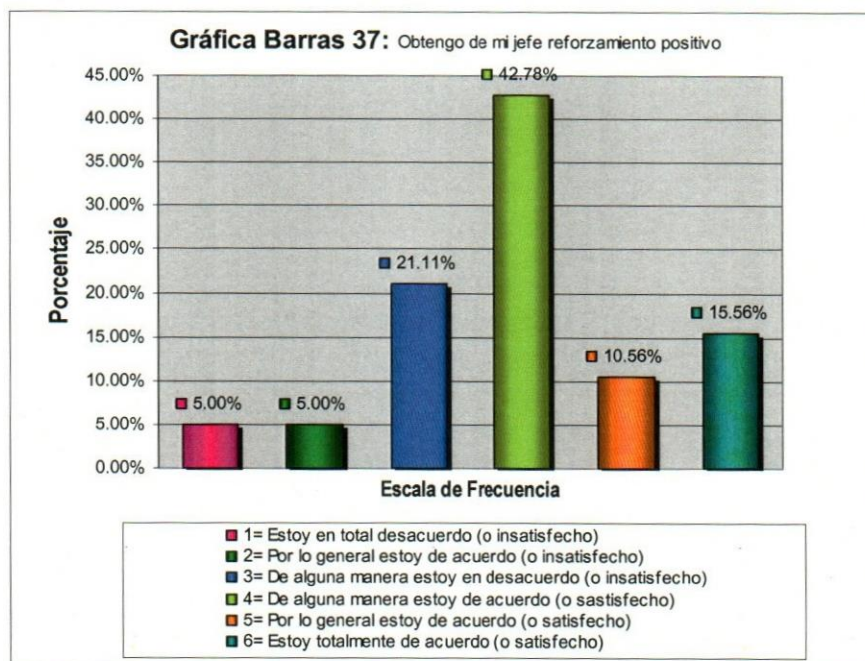


Interpretación: El resultado que arroja el análisis de este rubro resulta ligeramente positivo, ya que existe una mínima tendencia en la satisfacción del personal acerca del conocimiento en la forma de cómo obtener respuestas sobre las prestaciones otorgadas por la institución, con un poco menos del 59% en las opciones 4 y 5, siendo la primera la de más alta frecuencia.

Del conteo del rubro 37, en el que se presentó la afirmación: “*Obtengo de mi jefe un reforzamiento positivo cuando realizo un buen trabajo*”, se encontró que el 5% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 5% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 21.11% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 42.78% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 10.56% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 15.56% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y siete: Obtengo de mi jefe un reforzamiento positivo

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	9	5.00%
2= Por lo general estoy de acuerdo (o insatisfecho)	9	5.00%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	38	21.11%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	77	42.78%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	19	10.56%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	28	15.56%

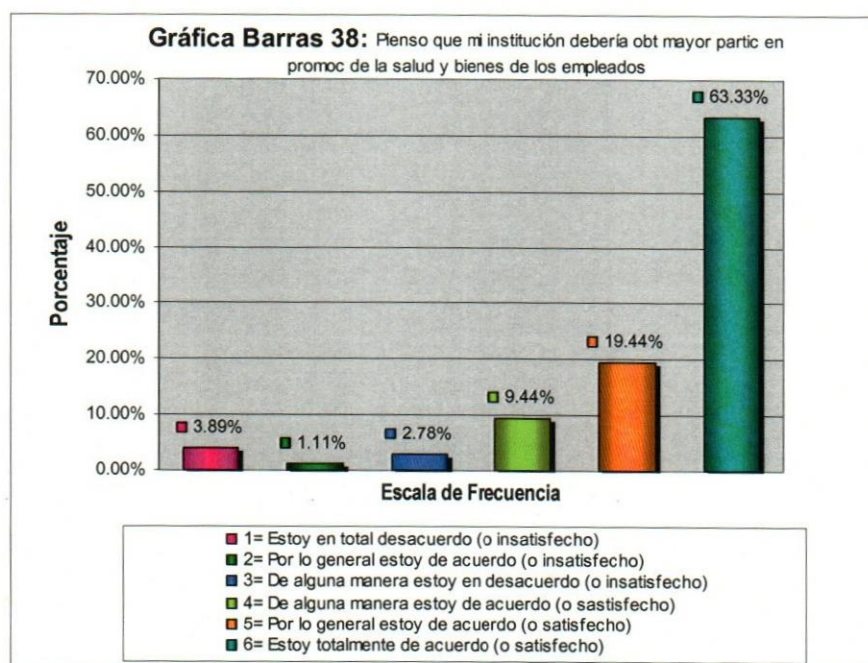


Interpretación: En este rubro las opciones 1, 2 y 3 obtuvieron poco mas de 31%, mientras que las opciones 4, 5 y 6 obtuvieron el 69% restante, lo que representa una marcada diferencia hacia la satisfacción del personal sobre el reforzamiento positivo de sus jefes cuando se logran buenos resultados en la consecución del trabajo, se considera esto como buen punto.

Del conteo del rubro 38, en el que se presentó la afirmación: “*Pienso que mi institución debería tener mayor participación en la promoción de la salud y el bienestar de los empleados*”, se encontró que el 3.89% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 1.11% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 2.78% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 9.44% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 19.44% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 63.33% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y ocho: Mayor participación en la promoción de salud y bienestar del empleado

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	7	3.89%
2= Por lo general estoy de acuerdo (o insatisfecho)	2	1.11%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	5	2.78%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	17	9.44%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	35	19.44%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	114	63.33%

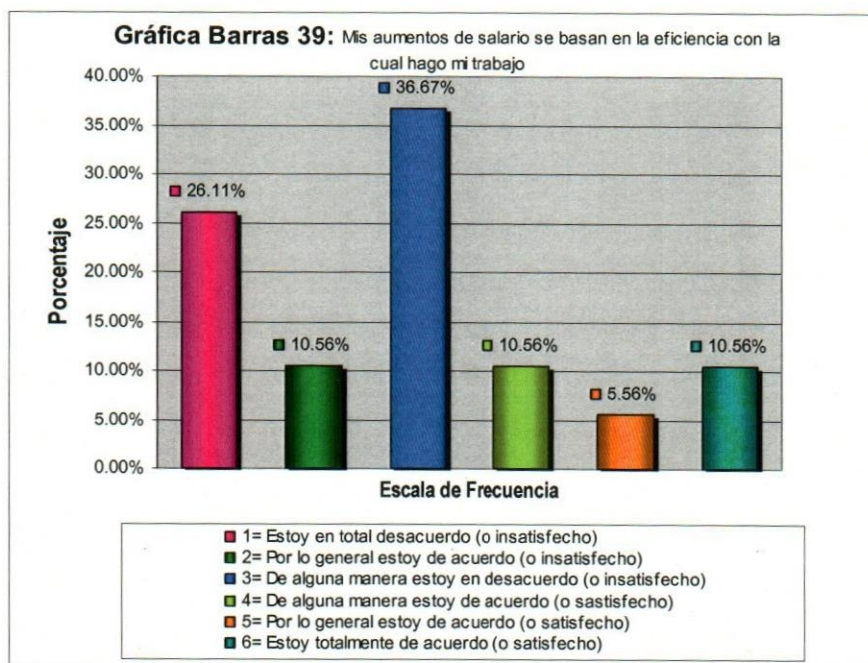


Interpretación: El resultado muestra que el 82.77% seleccionó las opciones 5 y 6, siendo ésta última la de mayor frecuencia, demostrando categóricamente que el personal desea que la institución tenga una mayor participación en la promoción de su salud y bienestar, preocupándose más por la gente.

Al computar el rubro 39, en el que se presentó la afirmación: “*Mis aumentos de salario se basan en la eficiencia con la cual hago mi trabajo*”, se encontró que el 26.11% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 10.56% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 36.67% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 10.56% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 5.56% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 10.56% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla treinta y nueve: Mis aumentos de salario se basan en mi eficiencia

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	47	26.11%
2= Por lo general estoy de acuerdo (o insatisfecho)	19	10.56%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	66	36.67%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	19	10.56%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	10	5.56%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	19	10.56%

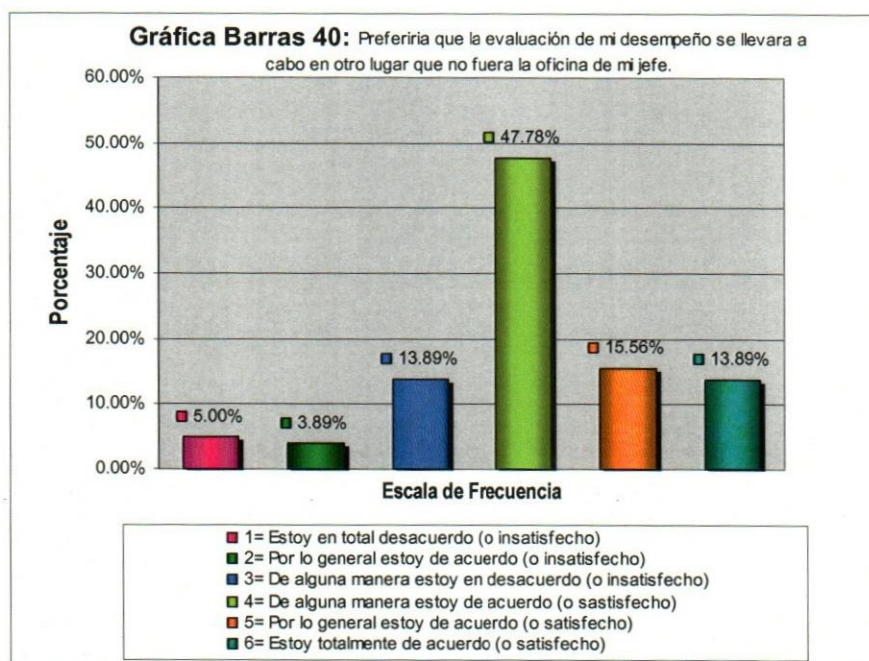


Interpretación: Los resultados obtenidos en este rubro son significativamente negativos, ya que el 63% (opciones 1, 2 y 3) manifestó estar en desacuerdo sobre la idea de que la eficiencia en sus trabajos sea la base para la obtención de un aumento de salario, y desafortunadamente la opción 1 registró el 26.11%.

Para concluir, el rubro 40 en el que se presentó la afirmación: “*Preferiría que la evaluación de mi desempeño se llevara a cabo en otro lugar que no fuera la oficina de mi jefe*”, se encontró que el 5% respondió ESTOY EN TOTAL DESACUERDO, el 3.89% POR LO GENERAL ESTOY EN DESACUERDO, el 13.89% DE ALGUNA MANERA ESTOY EN DESACUERDO, el 47.78% DE ALGUNA MANERA ESTOY DE ACUERDO, el 15.56% POR LO GENERAL ESTOY DE ACUERDO y finalmente el 13.89% ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO.

Tabla cuarenta: Preferiría que la evaluación a mi desempeño se hiciera en otro lado

Escala de frecuencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
1= Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)	9	5.00%
2= Por lo general estoy de acuerdo (o insatisfecho)	7	3.89%
3= De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)	25	13.89%
4= De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)	86	47.78%
5= Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)	28	15.56%
6= Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)	25	13.89%



Interpretación: En este rubro el personal seleccionó con mayor frecuencia las opciones 4, 5 y 6 con un poco mas del 77% de total, siendo la opción 4 la de mayor frecuencia, lo que nos permite establecer que el personal prefiere que la evaluación del desempeño no sea en la oficina del jefe.

Análisis general sobre algunas de las afirmaciones señaladas por el personal de la Dirección de Auditoría a Municipios.

No existe congruencia en las afirmaciones que señalan que existe un trabajo de equipo, al profundizar sobre este tema con algunas personas de esta Dirección, comentaron que no se realizan las mismas actividades de una subdirección a otra, lo que causa que los resultados de trabajo se den de forma diferente e incluso a veces en diferentes tiempos, por lo que se deduce que al interior de las subdirecciones sí existe trabajo de equipo, caso contrario al tratar de relacionarse o comparar procedimientos con las otras áreas que realizan actividades equivalentes.

En estas afirmaciones también se percibe que el personal demanda ser estimulado creativamente por parte de sus jefes, ya que estos no los alientan a generar nuevas formas de trabajo.

Sin embargo si el personal realiza sugerencias, estas no son aceptadas por los directivos, por lo que se presume que no toman en cuenta las observaciones en el aspecto laboral, mucho menos en el aspecto administrativo, ya que muchos coinciden en que las sugerencias las han realizado principalmente a los aspectos administrativos, sin tener éxito rotundo.

Dentro de los aspectos positivos observados al interior de la Dirección, se identificó que se cuenta con un buen ambiente de trabajo, siendo esto parte primordial en una organización, ya que la escritora Gaby Vargas en su libro *Comunícate, cautiva y convence* (pág. 22), comenta que el 80% de la gente falla lo que hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros, por lo que haciendo referencia a esta ultima parte la Dirección de Auditoría a Municipios ya tiene parte del camino trabajado y tiene muy buenas posibilidades de triunfar.

Salta a la vista el número de respuestas en la cual el personal coincidió que ellos no son totalmente honestos en los estudios de actitud de su jefe y tienen

temor de hablar sobre sus preocupaciones y problemas en el trabajo por temor a represalias, lo que demuestra una clara inseguridad laboral y miedo de comentar a los superiores los verdaderos sentimientos. Derivado de estas respuestas, se tomó la decisión de realizar las entrevistas no estructuradas y de pasillo, siendo necesario profundizar sobre algunos temas delicados y aspectos negativos que perciben de sus jefes inmediatos y de la institución, todo esto con el fin de dar mayor certeza a los resultados y por ende a una propuesta adecuada en relación a sus necesidades.

Otro punto a favor se percibió en que los empleados aseguran estar consientes de los objetivos de la institución y por ende de la Dirección, lo que habla bien de los jefes inmediatos, ya que se preocupan por sensibilizar al personal sobre la responsabilidad y la importancia que tienen para lograr los objetivos de la Institución. Así también se pudo percibir que al personal le agrada el trabajo que realiza y consideran a la Auditoría Superior del Estado como un buen lugar para trabajar.

Un punto negativo que resalta en este análisis, es el que se identificó que la mayor parte del personal se siente inseguro en su trabajo, lo que definitivamente no contribuye a que el personal se sienta cómodo en el desarrollo de sus actividades diarias, ya que desafortunadamente nuestro país y en especial nuestro Estado se encuentra pasando por una difícil situación económica, lo que hace que los gobiernos realicen planes de contingencia, tal como recortes de personal o disminución de sueldos, por lo que el pensar en una u otra razón genera angustia y pánico al interior de las familias. Aunado a esta la Auditoría Superior del Estado es una institución dependiente del H. Congreso del Estado, misma que renueva a sus diputados cada tercer año, y genera movimientos nominales al interior de esta Institución.

Con relación al rubro de las horas extras, esto deberá ser evaluado a mayor detalle y en forma personalizada, ya que se deberá identificar todas y cada una de las razones que obligan al empleado a permanecer mas tiempo de su horario de trabajo. Por tal motivo se deberá realizar como ejemplo algunos de los siguientes cuestionamientos: El empleado no realiza su trabajo en el tiempo

establecido, ¿por inequidad en las cargas de trabajo?, ¿los tiempos que se le proporcionan al empleado son cortos para el desarrollo de las tareas?, ¿el número de personal que realiza esta función es reducido?, ¿el empleado no tiene la capacidad y habilidad intelectual para desempeñar correctamente su función manejando correctamente sus instrumentos de trabajo?, etc. Si se responde afirmativamente a alguno de estos cuestionamientos se querrá decir que el empleado no es competente para desempeñar su labor o que el directivo se encuentra fallando en las funciones que le corresponden.

Así también el 50% del personal siente que su trabajo no esta bien remunerado en relación a lo que perciben otros compañeros de la misma dirección, ya que en las entrevistas algunos comentaron la inequidad de sueldos y responsabilidades de trabajo entre unos y otros, lo que los desmotiva a realizar mejor su trabajo cada día, sin embargo la mayor parte coincide que la Auditoría Superior del Estado paga los mejores sueldos en lo que a auditores se refiere.

Resalta en las afirmaciones que la institución ha proporcionado capacitación en materia de auditoria, sin embargo se comprobó la inexistencia de planes de capacitación personalizados que apoyen a que el personal logre su autorrealización y que coadyuvarían a un mejor aprovechamiento de la inversión devengada.

En algunos casos se identificó que no existen líneas claras de autoridad, ya que los cambios y nuevos procedimientos no se realizan uniformemente.

Con respecto al tema de las prestaciones, el personal manifiesta una gran insatisfacción, ya que la Auditoría Superior del Estado únicamente proporciona a sus empleados el servicio básico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), lo que es bien reconocido por todos como ineficiente e incompleto, ya que cuenta con el seguro social limitado, excluyendo los rubros que mas requiere el personal, como lo es el de vivienda, guarderías y servicios médicos de segundo y tercer nivel. Por lo que lejos de verse como un beneficio se identifica como una deficiencia, que genera una insatisfacción al empleado de

carácter extrínseco. Así también, parte del personal coincide en que no conoce hasta donde llegan los privilegios de este tipo de seguro y no lo consideran como una buena prestación.

Punto a favor de la Dirección, es que la mayor parte del personal coincide en que sus compañeros de trabajo presentan un buen nivel de competencia y capacidad intelectual, lo que manifiesta que existe el reconocimiento mutuo al interior del área.

Así también parte importante del personal exteriorizó que los aumentos de sueldos no se administran correctamente, lo que genera insatisfacción en ellos, ya que no existen procedimientos claros y transparentes que describan la forma como se logra el ascenso a los puestos de mayor remuneración.

Más del 80% del personal coincidió en que la institución debe preocuparse más por el bienestar del empleado. Al profundizar sobre este punto, se pudo percibir que el área administrativa muestra poca sensibilidad humana, ya que la mayor parte coincidió, en que para la institución el recurso material es más importante que el recurso humano, entre algunas cosas comentaron que los desperfectos a los bienes, sea cual sea la causa de este, es cobrada al empleado sin justificación alguna. Convirtiéndose esta afirmación como un foco rojo e importante de considerar para contribuir al bienestar del personal.

Con relación al cuestionamiento sobre la evaluación al desempeño se identificó que muchos coinciden en que les gustaría que ésta se realizara en otro lugar diferente de la oficina de su jefe. Al profundizar un poco más sobre este tema, el personal coincidió en que es necesario implementar en la Institución, el Servicio Profesional de Carrera, el cual les daría la seguridad laboral anhelada, y tendrían la certeza de poder aspirar a otras posiciones laborales y económicas dentro de la Institución, esto con base en el desempeño y la capacitación continua.

4.1.3 Resultados sobre los aspectos agradables y desagradables que el personal de la Dirección de Auditoría a Municipios identifica al laborar en la Auditoría Superior del Estado

4.1.3.1 Aspectos agradables

Con respecto al cuestionamiento que se le realizó al personal en el sentido de que debía señalar hasta cinco aspectos que le agraden de trabajar en la Institución, a continuación se presentan las 10 constantes que se presentaron en las respuestas del personal.

Aspectos Agradables	
1	Buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo
2	Oportunidades de crecimiento / Desarrollo profesional
3	Conocer la idiosincrasia de las diferentes regiones
4	Constante obtención de conocimientos
5	Las actividades realizadas son agradables
6	Constante Capacitación
7	El reconocimiento de la Institución en otras Organizaciones
8	La función que se desempeña es útil para el Estado
9	Horario de trabajo de 8 horas, permite la convivencia familiar
10	Facilidades para estudiar un posgrado

Los resultados obtenidos son una constante en el sentir de todos los empleados de la Dirección de Auditoría a Municipios, el personal se percibe contento en su ambiente de trabajo, lo que habla bien del grupo de trabajo, afirman que el clima laboral es agradable, les agrada que la institución los capacite constantemente, así también el que la institución sea reconocida al exterior es sentido de orgullo para ellos, se sienten útiles para el Estado de Chiapas por la función de auditoría que desempeñan, les agrada que por su trabajo conozcan diversos lugares, esto confirma que las necesidades de estima están satisfechas, puesto que en este sentido el trabajador se siente contento. Así también la mayor parte del personal coincide que su horario de trabajo es de 8 horas, lo que les permite la convivencia familiar por las tardes.

4.1.3.2 Aspectos desagradables

En la siguiente tabla se presentan los 10 aspectos desagradables más repetitivos que el trabajador identificó en la Institución.

Aspectos Desagradables	
1	Falta de apoyo en daños ocasionados por accidentes de trabajo (Interesa más el recurso material que el humano)
2	Ambiente climático inadecuado
3	Falta de insumos necesarios para desempeñar bien el trabajo (Hojas, tóner y cartuchos para impresoras, carpetas, gasolina, etc.)
4	Prestaciones limitadas
5	Áreas de trabajo reducidas
6	Imparcialidad en distribución de las comisiones foraneas
7	Falta de Organización y Comunicación en la Institución
8	Poca motivación
9	Resistencia al cambio
10	Inflexibilidad de las normas

Estos resultados reflejan el sentir negativo que tiene el empleado sobre la institución, mismos que reflejan y reafirman las necesidades de seguridad que tiene el personal. Dentro de sus constantes manifestaciones, indicaron que el área administrativa se preocupa más por los bienes materiales que por el recurso humano, no existen las condiciones laborales adecuadas para llevar a cabo sus actividades, ya que las áreas son demasiado calurosas, estrechas y con poca luz. Manifestaron que la institución no proporciona los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades normales. Existen demasiadas complicaciones para el otorgamiento y la comprobación de viáticos. Las prestaciones son limitadas, ya que manifiestan que requieren créditos para adquisición de vivienda, derecho a guarderías del IMSS, entre otras cosas. Así también dentro de los aspectos desagradables el personal coincide que no existen incentivos motivacionales para llevar a cabo sus actividades, la normatividad es inflexible en cuestión de permisos económicos, comprobación de viáticos, etc. En general el personal concuerda en que gran parte de sus inconformidades recae en los satisfactores que debe proporcionar el área administrativa de la Institución, por lo que los jefes inmediatos de esta

Dirección, se sienten frustrados de no poder apoyar a sus colaboradores en este tipo de problemas (esto fue corroborado en las entrevistas no estructuradas realizadas a los subdirectores responsables).

En la operatividad la Dirección de Auditoría a Municipios es una de las que más requiere el apoyo de la Unidad General de Administración, ya que derivado de la función fiscalizadora que ejercen, continuamente tienen que estar saliendo de comisión, lo que genera continuos trámites de viáticos, servicio de alimentación, gasolina, préstamos de automóviles, etc.

Capítulo V

Conclusiones

Por todo lo anterior se puede concluir que en general, el personal contratado está comprometido con la Institución para realizar determinados resultados, lo que significa que puede comprarse su tiempo la presencia material y su atención, entre otros factores, sin embargo su entusiasmo, lealtad y devoción, es necesario ganárselas.

La Dirección de Auditoría a Municipios proporciona un ambiente de trabajo agradable al personal, los incentiva para desarrollarse profesionalmente, proporciona la confianza al trabajador para desempeñar en forma libre su trabajo, el personal se siente importante dentro de la organización, en general la actitud del personal es positiva.

El personal viene a convertirse en el elemento más importante de la Dirección y a su vez de la Institución, por lo que requiere ser tratado como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, mismas que deben ser consideradas para producir las motivaciones necesarias que implican el logro de los objetivos del área donde trabaja, y por lo consiguiente los logros de la Institución.

Punto a favor en esta Dirección es que el personal se siente importante dentro de la organización, por lo que continuamente se esforzará por demostrar que el influye en los logros obtenidos del área.

Los resultados obtenidos nos arrojan datos que al parecer se contraponen con la primer utilizada (**Abraham H. Maslow**); sin embargo hay que recordar que la idea básica de esta teoría radica en que son las necesidades más altas las que ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores en la pirámide; es decir, las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

De acuerdo con la gráfica 4.1 (página 65), las necesidades fisiológicas que son las más prepotentes y primarias de todas las necesidades, resultaron con nulo porcentaje, lo que indica que no hay necesidades fisiológicas latentes; y es comprensivamente lógico ya que esta fase es de supervivencia.

Con relación al área 2 de la pirámide de Maslow, se concluye que algunos servidores públicos del Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado se encuentran estancados en esa área, consecuencia de la necesidad que los trabajadores presentan en relación a la seguridad y protegidos tanto física como moralmente. En este rubro se debe considerar la falta de seguridad del empleo y es importante precisar que esta prueba se aplicó en tiempos de cambio de gobierno y movimientos inesperados.

Con base en la teoría de Maslow, podemos decir que la Auditoría Superior del Estado no fomenta al cien por ciento la seguridad de los miembros de la Institución, ya que existen necesidades de seguridad proyectadas en las pruebas aplicadas, como motivación actuante.

Derivado de lo anterior gran parte del personal se encuentra necesitado de reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. Las personas que aun se encuentra en esta fase presentan evidentemente sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

El área social, esta sin duda relacionada con el desarrollo afectivo de los servidores públicos, son las necesidades de asociación, participación y aceptación, cubiertas en casi su totalidad por los trabajadores. Cabe mencionar que en el grupo de trabajo, se presentan: amistad, afecto y amor. Satisfaciendo mediante las funciones de servicios y prestaciones dichas necesidades, por ejemplo cada año la Auditoría Superior del Estado incluye actividades deportivas, culturales y recreativas. Al mismo tiempo que el horario laboral les permite convivir con familiares y amigos.

En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar la meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada individuo.

Es preciso aclarar que la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo. (Santos, 1993, p. 68)

El área que presenta un mínimo porcentaje como foco de atención es el de Estima, la cuál esta muy ligada al de seguridad y por consiguiente al de autorrealización, ya que se refiere a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, dando como resultado la relación íntima con la autoestima.

Todas las personas (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros; razón por la que debe ser cubierta, y es de resaltar que en la población encuestada esta fase esta en mayoría cubierta.

El último escalón y el cuál presenta el mayor porcentaje de necesidades consideradas por los servidores públicos es el de Autorrealización, el área más elevada y que se encuentra en la cima de la jerarquía; es a través de su satisfacción personal.

Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización de relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. Las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo sentimiento de realización), y que no son observables, ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan al comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser

insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.⁷⁸

Sin negar la importancia y la utilidad que la teoría de Maslow ha tenido cerca de 64 años (1934), el concepto de autorrealización podría resultar algo vago, ya que no hay a la fecha, ninguna prueba de que cada persona tenga la capacidad de convertirse en un ser completamente "autorrealizado".

Con relación a la evaluación de las afirmaciones computadas sobre la Calidad de vida laboral, los aspectos más y menos agradables identificados y tomando como referencial la teoría bifactorial de **Herzberg** (1959), también llamada "Teoría de la motivación-higiene", misma que menciona que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos: El factor satisfacción-no satisfacción y el factor insatisfacción-no insatisfacción⁷⁹, se concluye lo siguiente: los factores intrínsecos o motivadores del trabajo, se encuentran superados en parte, sin embargo en los extrínsecos se identifica una gran carencia de necesidades, ya que el personal manifiesta inflexibilidad en las normas, las condiciones de trabajo no son las adecuadas, ya que no cuentan con las instalaciones adecuadas, el ascenso a las categorías siguientes no es ciento por ciento equitativo, etc.

Con respecto al punto a la solicitud de la mejora en las instalaciones del área de trabajo, la Auditoría Superior del Estado se encuentra trabajando en el proyecto para llevar a cabo la construcción de un edificio propio y adecuado para el personal que labora en la Institución, por lo que esta situación quedará superada en poco tiempo, y no será más una inconformidad.

⁷⁸ Op. Cit. 73, Pág. 74

⁷⁹ Guillén Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío (2000), Psicología del trabajo para relaciones laborales, España, Mc Graw Hill, p.200

La buena noticia para el Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado, es que la satisfacción de los factores extrínsecos es la más sencilla de aplicar, ya que únicamente será necesaria la voluntad del personal que integra el área administrativa de la institución, así como la aprobación de la simplificación de procedimientos laboriosos y complejos que actualmente se realizan.

En contraparte para la satisfacción de los factores intrínsecos, de manera constante se enseña que una palmada en la espalda, dada en el momento justo, en el lugar correcto y en la situación exacta elevará la motivación del trabajador y con ello su rendimiento, ya que la gente necesita de un reconocimiento por mínimo que este sea.

Es parte de la realidad actual que existen diversas problemáticas dentro de los hogares, como por ejemplo problemas económicos, aumento de divorcios y fuertes enfermedades generadas por el estrés laboral, lo que hace reflexionar y pensar que es importante tomar el trabajo como una diversión y hacer de esto día a día algo agradable y placentero, ya que si el personal se encuentra contento en su lugar de trabajo esto se traducirá en una actitud mental positiva, rindiendo mas en sus lugares de trabajo y con esto se contribuye indirectamente a tener hogares estables y armoniosos, y por lo consiguiente un mundo mejor.

Por todo lo anterior se comprueba lo que dio origen a la investigación, la relación directa que tienen las variables analizadas motivación y eficiencia: a mayor motivación, aumenta la eficiencia laboral, a menor motivación disminuyen la eficiencia laboral y aumentan los insatisfactores provocando conflictos al interior de la Institución.

Capítulo VI

Propuesta

6.1 Propuesta de un Modelo Integral para incrementar la eficiencia laboral en la Dirección de Auditoría a Municipios de la Auditoría Superior del Estado de Chiapas.

Las acciones "Motivadoras" son aquellas que tienden a generar enriquecimiento continuo del trabajo y las competencias para realizarlo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo de trabajo, provocando y satisfaciendo el deseo de crecimiento, realización y éxito. Todo, para alcanzar el beneficio de cada persona individualmente considerada, el equipo de trabajo y la organización.

Enriquecer el trabajo no significa incrementar las tareas, es asignar responsabilidad por labores cuyo desempeño requiera mayor nivel de competencias y formación.

La delegación de labores con mayor jerarquía es una forma de formar de manera estructurada y continua, y también de motivar. Para realizar esta tarea, es necesario que quien delega; desarrolle, mejore y adapte capacidades de liderazgo y auto motivación.

La motivación, es contagiosa y generalmente se crece. Si se desarrolla gusto por lo que se hace, los resultados son positivos. En consecuencia se genera entusiasmo por las tareas asignadas, se desarrolla motivación, que generalmente se acompaña de sentido de pertenencia y como resultado, es posible contagiar, en ese sentido a las demás personas que integran el grupo.

El modelo propuesto está basado en la teoría de Herzberg o también llamada motivación – higiene, la cual contempla dos factores distintos: el factor de la satisfacción – no satisfacción, el cual está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la

responsabilidad, la promoción y el trabajo en si mismo, así como en el factor insatisfacción – no insatisfacción, misma que depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en si mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

El modelo propuesto se encuentra dividido en tres partes: la primera relacionada con la necesidad de implementar una dirección efectiva, la segunda concerniente a la sensibilidad humana y el reconocimiento y finalmente la tercera que atañe a mayores prestaciones laborales y flexibilidad ante la normatividad establecida

Primera parte.- La necesidad de una dirección efectiva

Este modelo de motivación del trabajador propuesto va más allá del salario y tiene como objetivo orientar a los colaboradores a alcanzar el aprendizaje y a conquistar resultados efectivos. También sugiere la forma de comunicarse con eficiencia, ofreciendo instrucciones precisas, planteando preguntas efectivas y escuchando las respuestas, sin importar que no sean acertadas. No importa si en un comienzo la respuesta obtenida sea valida desde el punto de vista conceptual. Lo importante, es lograr que las personas que participen enriquezcan su conocimiento y lo hagan propio a través del intercambio de experiencias, buscando formar y crecer de manera continua.

La delegación de tareas, y las acciones de enriquecimiento de trabajo permiten a los directivos ser más eficientes, y deben ser:

- 1. Prestar a Cada Integrante del Equipo Atención Adecuada.** Integrar el equipo de trabajo no les quita su carácter de personas.
- 2. Fijar Conjuntamente Objetivos.** Creíbles, desafiantes, alcanzables, específicos, concretos y evaluables.
- 3. Ofrecer Autonomía.** Permite crear un adecuado ambiente de estímulo a la opinión y al desarrollo de la creatividad, en todas direcciones.

4. **Ofrecer Recompensas Económicas Justas.** El mercado laboral adecua el salario al puesto y al personal, este último adquiere derecho a recibirlo. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia, cuando esta manifiesta también hay derecho a ella.
5. **Retroalimentar.** Es necesario que los integrantes de cada una de las Subdirecciones estén informados permanentemente, para sentirse parte de los proyectos, solo así colaborarán adecuadamente en su desarrollo y logro.
6. **Mejorar el Proceso de Gestión Humana.** Permitirá vincular personas con capacidad de auto motivación, que es contagiosa como lo es el talento.
7. **Delegar.** Es importante hacerlo para formar y motivar a la persona que recibe la responsabilidad delegada como para liberar tiempo creativo en el delegante (Director, Subdirector y Supervisores), es decir que estos tendrán más tiempo para realizar planes a futuro y realizar análisis de mayor complejidad.

Objetivos

- Contribuir a crear un ambiente en el cual el personal disponga de tiempo y puedan compartir sus ideas con su superior, dentro de un contexto cooperativo.
- Apoyar el cambio de actitud del personal hacia la cooperación en equipo, lo que permitirá al Director y Subdirectores orientar sus esfuerzos hacia resultados específicos.

Beneficios

- Desarrollo de las habilidades de las personas vinculadas.
- Facilitará el diagnóstico y la superación de las debilidades de desempeño.
- Fomentará relaciones laborales productivas
- Mejorará el desempeño y la actitud, entre otras.

Necesidades de las personas. Motivaciones esenciales para realizar tareas con eficiencia:

- **Necesidad de logro.** Las personas sienten que pueden alcanzar un objetivo y eso los hace sentir bien, de esa forma continúan haciéndolo para mejorar consecutivamente. Por lo que deberán elaborarse planes de trabajo que incluyen objetivos individuales por trabajador, mismo que deberán ser continuamente evaluados y retroalimentados por los jefes inmediatos. Con esto el personal se sentirá satisfecho en las tareas ejecutadas y la necesidad de autorrealización puede irse subsanando.
- **Desafíos Adecuados.** A las necesidades de la organización y las que resulten propias de cada persona, de acuerdo a sus competencias.
- **Deseo continuo de aprender.** Cuando se desarrolla en las personas amor por su trabajo, como consecuencia, desean aprender más para mejorar continuamente.
- **Encontrar Oportunidades de aprendizaje.** Cada nuevo desafío, es una experiencia enriquecedora que permite a la persona que la desarrolla mejorar su conocimiento y reforzarse competencias.
- **Deseo de contribuir.** Cuando las personas conocen el valor de lo que hacen y el de sus aportes, el resultado es optimización de su trabajo e incremento, en la capacidad y la voluntad de aprender.
- **Desarrollar labores importantes en cargos de importancia.** Los resultados adecuados, obtendrán como compensación aumento en localidad y cantidad de desafíos, que significa crecimiento laboral.

Estrategias que deberán implementar el Director y los Subdirectores de la Dirección de Auditoría a Municipios, para lograr la sinergia laboral.

Antes de realizar las tareas asignadas a su cargo, el Director deberá:

- *Conocer la tarea que ha sido asignada bajo su responsabilidad.*
- *Conocer los procedimientos que permiten ejecutarla.*
- *Conocer el perfil de los integrantes del equipo de trabajo y sus necesidades.*

Durante el desarrollo del trabajo al Director le corresponderá:

- *Demostrar la forma adecuada de realizar las tareas y señalar alternativas, no forzar sobre camisas de fuerza.*
- *Motivar a la persona en formación, para que realice por si solo la tarea y realizar con el los ajustes que sean necesarios.*
- *Asegurarse que el personal conozcan suficientemente, el método de trabajo que se realiza.*

Los Subdirectores responsables de la Dirección deberán:

Apoyar a las personas para que comprendan el contexto de realización de su trabajo antes de realizarlo, resaltando su importancia. Es necesario que refuerce la motivación, ofreciendo información precisa y clara, así como explicación de las políticas laborales y señalar a cada persona lo que se espera como resultado del trabajo.

Así también y no menos Importante, deberán evitar acusaciones y señalamientos de culpabilidad, al tiempo que señalarán adecuadamente sus debilidades relacionadas con el desempeño inadecuado. Para este caso el subdirector deberá estudiar el comportamiento de cada persona, desarrollar empatía en cada caso, formulando preguntas relacionadas con cada situación y apoyarse en el proceso de adaptación individual, formulando en conjunto con el personal acuerdos de mejoramiento, que le permitan subsanar la condición que

originó la debilidad. Una vez superada la condición, se deberá dejar atrás considerando el futuro.

Es importante que considere dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, recompensar el desempeño adecuado, mediante tres tipos de recompensas: Tangibles, Simbólicas, e Intangibles.

Es necesario que este tipo de acciones, consideren dos condiciones esenciales:

1. Vincular la recompensa con el o los resultados observados.
2. Definir el valor de la imparcialidad, evitar los favoritismos o recomendaciones especiales.

Para que esta parte de la propuesta obtenga los resultados deseados a corto plazo y sea continuo, la alta dirección deberá fomentar la participación y el interés de las personas comprometidas continuamente, realizar un análisis-diagnóstico previo de la condición a mejorar, diseñar alternativas de acción relacionadas y tomar la decisión de selección de la que resulte más adecuada, diseñar el plan de acción y desarrollo, que incluye la definición clara de los objetivos a alcanzar, diseñar y establecer los procedimientos conducentes a alcanzar el producto que se espera alcanzar, mantener la concentración y la dirección en los objetivos definidos, desarrollar el sentido de comunicación, siempre en doble vía, hablar con claridad y sencillez, permitiendo siempre la retroalimentación, estar abierto al intercambio de opiniones y saber manejar las objeciones.

Segunda parte.- Sensibilidad humana y reconocimiento

Por otro lado es importante incluir dentro de esta propuesta la sensibilidad humana, ya que si analizamos la pirámide de Maslow, se notará que el reconocimiento al personal incluye estimación, respeto y valoración hacia la persona que lo recibe, éste se encuentra solo un paso antes de llegar a la cima de la pirámide en la cual encontramos la autorrealización. Y este es el punto, cuando se ofrezca el debido reconocimiento no solo se satisfará la necesidad

de aprecio y estima sino que se sientan las bases para que el empleado se sienta realizado.

Ahora bien, el hecho de que una mayor remuneración, los bonos, regalos, premios o placas de empleado del mes no sean reconocimiento en si mismas, no significa que no se puedan utilizar para anclar y recordar la estimación que se le tiene al personal, cabe mencionar que los reconocimientos económicos sí se han efectuado al interior de la Auditoría Superior del Estado, generando en algunos casos inconformidad a quienes se les ha otorgado.

Para llevar a cabo un reconocimiento al personal, no se requiere de formulas complicadas, ni de recursos presupuestales adicionales, únicamente será importante la voluntad del jefe inmediato, así como la actitud que se demuestre en la aplicación de las recomendaciones planteadas.

Un buen reconocimiento debe incluir por lo menos una de estos cuatro factores:

- Elogio
- Gratitud
- Oportunidad
- respeto.

Elogio. Al personal en general les gusta que el directivo o el mando a cargo le diga que ha logrado algo importante, el grado de satisfacción es directamente proporcional al cargo que ocupa, es decir cuando mas elevado sea el cargo de la persona que lo otorga, mayor nivel de satisfacción y estima siente el conducido que la recibe. Para realizar un elogio efectivo se sugiere que sea claro y conciso acerca de lo que elogia y haga un elogio proporcional al logro. Ya que si se exagera se darán cuenta y no parecerá sincero, pero si es demasiado escueto tampoco será efectivo. Deberá buscar el momento oportuno. No espere meses para juzgar los resultados. Recuerde: elogiar antes del comienzo de la tarea, reafirma la confianza; durante el transcurso,

incentiva; y al final, da sentido de logro. Este puede hacerse en público, en privado, o ambos; siempre empezando por lo privado, si lo hace en público escoja la formalidad de una reunión de personal.

Gracias. El gracias y el por favor, forman parte de las palabras mágicas que toda persona sin excepción debe utilizar si quiere resultados efectivos. Muchos piensan que agradecer al personal está de más, ya que en definitiva están cumpliendo con su trabajo, sin embargo lo que el directivo piense no importa, ya que lo verdaderamente importante es lo que piensa el personal de los directivos y de sí mismos. Si un colaborador realizó una labor que realmente fue útil, no dude en agradecerla. Mientras el elogio da sentido de logro, el agradecimiento da sentido de contribución, y si el personal siente que su trabajo realmente aporta, se sentirá valorado y estimado. Se sugiere que al dar las gracias, esto sea cara a cara; sonría, estreche la mano y explique en que le ha ayudado el empleado. Sea claro, preciso y específico, evite las divagaciones, en todo momento utilice el nombre de la persona o si sabe el nombre por el que le gusta que lo llamen de cariño, esto es mucho mejor, utilizar el apellido despersonaliza al empleado y genera distancias innecesarias.

Oportunidad. La oportunidad es parte fundamental del reconocimiento eficaz. Brindarle al personal nuevas oportunidades reafirmará su valor como miembro importante de la organización, aparte de otorgarle a la persona que lo recibe la posibilidad de que se desarrolle, generando nuevas habilidades. Esto puede incluir concederles mayor libertad para hacer su trabajo. Para poner en marcha este punto se sugiere que al personal se le pida la opinión sobre asuntos importantes, incluyéndolos en el proceso de toma de decisiones y reconociendo su valiosa contribución. Deberá tomar nota de todas las ideas por más disparatadas que estas sean, otorgue mayor control al personal sobre los proyectos, brindándoles mas libertad en los futuros, permita que ellos mismos seleccionen sus cursos y seminarios. Esto le dará a usted una noción de las habilidades que les gustaría desarrollar.

A medida que cultivan mayores habilidades y tienen mas responsabilidades dentro de la Institución (no necesariamente formales), se le puede permitir que

decidan sus horarios siempre y cuando terminen el trabajo a tiempo, esto es muy útil porque le brinda al empleado la oportunidad de demostrar su confiabilidad y su eficacia aun con poca supervisión.

El directivo deberá interesarse por cada una de las personas, hablar con ellos y quitar las barreras del cargo, es importante platicar para saber que piensan, como se sienten y cuales son sus aspiraciones, el director y los subdirectores en la medida de lo posible deberán dar su apoyo para cumplirlas. Aumente su libertad paulatinamente, a medida que evidencian responsabilidad y capacidad de trabajar sin control.

Respeto. El respeto es básico e invaluable, ya que el personal desea ser valorado no solo por lo que hace sino por lo que es. Este les aporta un sentido de identidad, ya que el respeto incluye tomar en cuenta las necesidades de estos. El respeto se demuestra brindándoles a estos un lugar seguro, limpio, y agradable para desarrollar su actividad. Intente conocer algo nuevo de cada persona que trabaja con usted. Trátelos como colaboradores y no como simples empleados. Respeto y dignidad son el arco y la flecha necesarios para dar en el blanco de la valoración y la estima.

Tercera parte.- Mayores prestaciones laborales y flexibilidad ante la normatividad establecida

Como última parte de este modelo, pero no menos importante se considera la propuesta de aumentar las prestaciones laborales de los empleados no solo de la Dirección de Auditoría a Municipios, sino del total del personal de la Auditoría Superior del Estado, ampliando la cobertura de servicios proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social, lo que incluiría entre muchas otros beneficios la adquisición de viviendas de interés social, así como el servicio de guarderías de la citada institución, el servicio médico de segundo y tercer nivel, al igual que los proporcionados a las empresas privadas. Sin embargo este punto deberá ser evaluado con detenimiento, ya que deberá verificarse antes que nada, la solidez presupuestaria de la Institución y por lo consiguiente del Estado.

Caso contrario sucede con la parte complementaria de este apartado, ya que la responsabilidad de ejecutar esta propuesta recae únicamente en la Unidad General de Administración, ya que se sugiere realice evaluaciones personalizadas a los casos administrativos excepcionales, poniendo como prioridad el bienestar social y económico del personal, ajustando las normas y reglas la vida diaria.

Como parte final de este apartado es importante hacer hincapié que para procurar una calidad de vida laboral agradable y en la cual el personal se sienta en un buen clima organización, los directivos deberán apegarse a las siguientes recomendaciones:

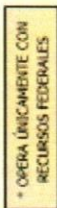
1. Contratar personal igual o mejor que uno mismo,
2. Pedir disculpas sinceras cuando sea necesario,
3. Evitar diferencias,
4. Eliminar tiempos perdidos en burocracias,
5. Apoyar a los colaboradores ante atropellos que puedan sufrir por parte de otros jefes,
6. Establecer planes de carreras profesionales,
7. Respetar la dignidad de los colaboradores,
8. Autoexigirse más de lo que se exige a los demás,
9. Promocionar y ascender a quien se lo merezca,
10. Y tratar con sincera cortesía a los miembros de la organización.

Mientras la institución sólo se dedique a motivar al personal a través de mecanismos aislados que no se relacionen con las expectativas que estos poseen, será muy difícil alcanzarla a plenitud, así como tampoco los empleados lograrán mantenerse motivados si se empeñan en alimentar expectativas ajenas a las que la organización tiene con ellos.

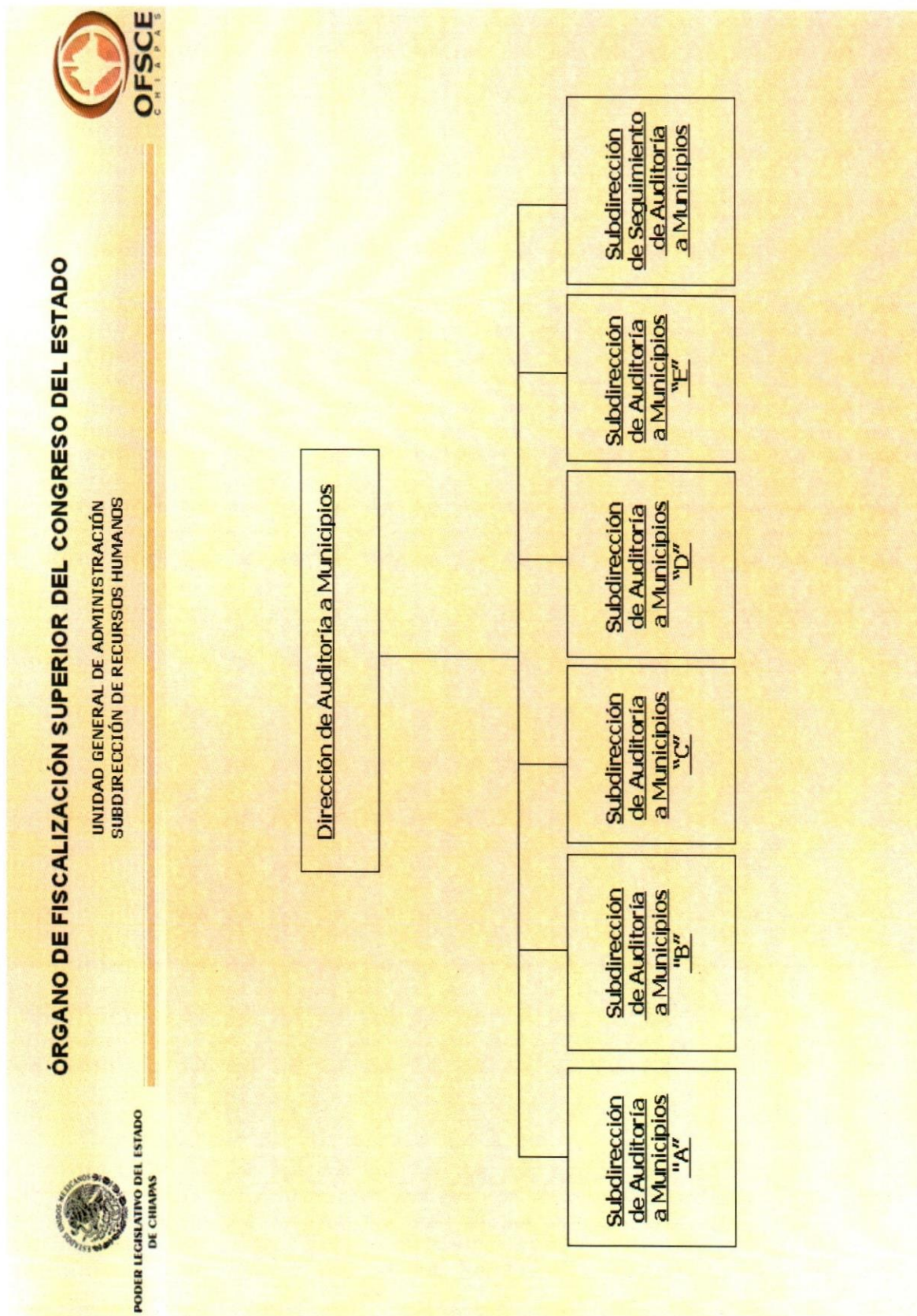
Se considera que esta Dirección tiene características suficientes y necesarias para lograr la mejora continua, traduciéndose esto en resultados de trabajo

positivos, permanentes y de calidad, sin embargo si no se toman en cuenta las recomendaciones antes realizadas, los factores positivos que se perciben al interior de la dirección podrán ir en decremento y por lo consiguiente la eficiencia laboral disminuirá gradualmente.

Organograma



ANEXO 2



Fuente: Subdirección de Recursos Humanos. Consultado al 20 de Marzo de 2007

ANEXO 3

PRUEBA PSICOLÓGICA MOTIQUIZ

Para identificar Necesidades de Maslow

629	Seguridad del trabajo por acuerdos contractuales de antigüedad o empleo
849	Que se me tenga confianza en que haré mi tarea en la forma correcta
333	Participación en conversaciones de grupo de trabajo
311	Contar con un lugar adecuado que ofrezca protección de los elementos
836	Tener un empleo que me permita pasar un tiempo con mi familia
151	Tener la oportunidad de crecimiento personal
937	Relacionarme con mis amigos
743	Que se me tome en cuenta para una oportunidad de ascenso
431	Trabajar con otras personas
819	Tener hijos
458	Hacer algo significativo con mi vida
757	Ocupar un puesto que me permita aportar nuevas ideas
828	Tener un compañero que cuide mis intereses
215	No tener que realizar un trabajo exhaustivo ni trabajo extra en casa
421	Tener empleo constante
654	Poder expresar toda mi potencia
327	Saber que siempre tendré un empleo
912	Tener periodos de descanso con alimentos disponibles
924	Contar con un ambiente de trabajo sano
548	Que se me proporcione una tarea nueva e interesante
256	Tener la oportunidad de mejorar personalmente
722	Contar con protección contra el daño físico
352	Poder aprender y crecer en mis labores
735	Incluir a otras personas en lo que hago
949	Que se me elija para recibir un premio exclusivo
234	Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas
616	Estar sexualmente satisfecho
146	Contar con una persona responsable que me indique cuando haga un buen trabajo
539	Formar parte activa en actividades sociales relacionadas con el empleo
341	Saber que otras personas sienten respeto por mí y por mi labor

132	Tener aceptación como miembro de un grupo de trabajo
225	Contar con seguros u otras prestaciones que me protejan
444	Que otras personas reconozcan la importancia de mi ocupación
853	Enfrentarme a un desafío laboral nuevo y emocionante
113	Tener suficiente alimento todos los días
245	No tener que ser responsable por otras personas
517	Tener comodidad personal en mi ambiente de trabajo
126	Saber lo que se espera de mí en mis tareas
559	Contar con la oportunidad de expresarme por completo y en forma creativa
718	Tener buen aire para respirar
638	Trabajar con personas con quienes me agrada relacionarme
642	Tener un puesto de autoridad
523	Un ingreso garantizado
955	La satisfacción personal de un empleo bien realizado
414	La seguridad de que tendré la ropa adecuada que me proteja de los elementos.

ANEXO 4

ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

PARTE 1

Las preguntas de la 1 a 20 utilizan la escala siguiente:

Escala de frecuencia: % de tiempo

- 1 = Casi nunca (0% al 10% del tiempo)
- 2 = Rara vez (11% a 30% del tiempo)
- 3 = En ocasiones (31% a 50% del tiempo)
- 4 = Con frecuencia (51% a 70% del tiempo)
- 5 = Con mucha frecuencia (71% a 90% del tiempo)
- 6 = Casi siempre (más del 90% del tiempo)

1	Mi jefe está dispuesto a ayudarme a mejorar mis habilidades para poder hacer un mejor trabajo.	1	2	3	4	5	6
2	Mi departamento opera como un equipo.	1	2	3	4	5	6
3	Mi jefe me alienta a ser creativo en mi tarea.	1	2	3	4	5	6
4	El buzón de sugerencias funciona bien para evaluar con justicia las nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6
5	Mi jefe me alienta a compartir mis ideas acerca de cómo mejorar nuestra Institución	1	2	3	4	5	6
6	Confío en que la Dirección toma las decisiones correctas para la Institución.	1	2	3	4	5	6
7	Los procedimientos y políticas se aplican de manera consistente en toda la Institución	1	2	3	4	5	6
8	En mi departamento existe un verdadero sentido del trabajo en equipo y la cooperación.	1	2	3	4	5	6
9	Creo que los empleados son totalmente honestos en los estudios de actitud de su jefe.	1	2	3	4	5	6
10	Mi director escucha con atención mis ideas y sugerencias.	1	2	3	4	5	6
11	Estoy consciente de los objetivos que tenemos este año para la Dirección y en consecuencia para la Organización.	1	2	3	4	5	6
12	Mi tarea es desafiante.	1	2	3	4	5	6
13	Me siento cómodo con mi seguridad de trabajo.	1	2	3	4	5	6
14	Los altos mandos utilizan las opiniones de los directivos cuando consideran cambios en los procedimientos y políticas de la Institución.	1	2	3	4	5	6
15	Mi director alienta el trabajo en equipo y la operación.	1	2	3	4	5	6
16	Tomando en cuenta todos los aspectos éste es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5	6
17	Mi jefe confía en que realizo una buena labor.	1	2	3	4	5	6
18	Obtengo una sensación de logro con mi tarea.	1	2	3	4	5	6
19	La cantidad de horas extras que tengo que trabajar para completar mi labor es razonable.	1	2	3	4	5	6
20	El aviso que se da cuando es necesario trabajar horas extras es razonable.	1	2	3	4	5	6

PARTE 2

Las preguntas de la 21 a la 40 usan la escala siguiente:

Escala de acuerdos y desacuerdos:

- 1 = Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)
- 2 = Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)
- 3 = De alguna manera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)
- 4 = De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)
- 5 = Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)
- 6 = Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)

21	Soy importante para el éxito de esta Institución.	1	2	3	4	5	6
22	En esta Institución a los empleados se les trata con justicia.	1	2	3	4	5	6
23	Recibo una compensación justa por la labor que realizo.	1	2	3	4	5	6
24	He recibido la capacitación adecuada en el lugar de trabajo para tener un desempeño de acuerdo con las normas de la Institución.	1	2	3	4	5	6
25	Me gusta mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	Puedo hablar con mi jefe sobre mis preocupaciones y problemas en el trabajo sin temor a una represalia.	1	2	3	4	5	6
27	Mi jefe me comunica en forma clara los cambios en los procedimientos y políticas de la Institución.	1	2	3	4	5	6
28	Las prestaciones que tenemos satisfacen mis necesidades.	1	2	3	4	5	6
29	Se me alienta a mejorar mi desempeño por medio de educación y capacitación adicionales.	1	2	3	4	5	6
30	En mi subdirección, mis compañeros son capaces de realizar su trabajo de manera competente.	1	2	3	4	5	6
31	El salario para mi puesto es justo basándose en lo que otras organizaciones en el área pagan a puestos similares.	1	2	3	4	5	6
32	Las prestaciones que ofrecen la institución están explicadas con claridad en el manual de inducción.	1	2	3	4	5	6
33	El programa de seguros médicos es una buena prestación.	1	2	3	4	5	6
34	Los cambios en los procedimientos y políticas de la Institución se comunican en forma oportuna.	1	2	3	4	5	6
35	Los aumentos en el salario por méritos se administran en forma consistente.	1	2	3	4	5	6
36	Sé cómo obtener respuestas a mis preguntas sobre las prestaciones.	1	2	3	4	5	6
37	Obtengo de mi jefe un reforzamiento positivo cuando realizo un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
38	Pienso que mi institución debería tener mayor participación en la promoción de la salud y el bienestar para los empleados.	1	2	3	4	5	6
39	Mis aumentos de salario se basan en la eficiencia con la cual hago mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
40	Preferiría que la evaluación de mi desempeño se llevara a cabo en otro lugar que no fuera la oficina de mi jefe.	1	2	3	4	5	6

Bibliografía.

- **METODOLOGÍA.-** Diseño y desarrollo del proceso de investigación.- Carlos E. Méndez A.- Tercera edición.- Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2001.
- **PSICOLOGÍA DEL TRABAJO PARA RELACIONES LABORALES.-** Carlos Guillén Gestoso-Rocío Guil Bozal.- Editorial Mc Graw Hill. España 2000.
- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-** Idalberto Chiavenato.- Quinta Edición.- Edit. Mc Graw Hill. Colombia 2000.
- **ADMINISTRACIÓN.-** Harold Koontz-Heinz Weihrich.- Novena Edición.- Edit. Mc Graw Hill. México 1990.
- **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.-** Stephen Robbins.- Octava Edición.- Edit. Prentice Hall. México 1999.
- **LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO.-** Contextos y estrategias.- Donald E. Kinguer.- Edit. Mc Graw Hill. México 2002.
- **LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.-** Graciela Pérez Uribe de Rivera.- Editor y distribuidor Francisco Méndez Oteo. México 1978.
- **UN GOBIERNO MÁS EFICIENTE Y MENOS COSTOSO.-** Al Gore, Vicepresidente de los Estados Unidos.- Informe de la Nacional Performance Review. Estados Unidos 1994.
- **LAS ORGANIZACIONES.-** Comportamiento, estructura y procesos.- Gibson-Ivancevich-Donnelly.- Décima edición.- Edit. Mc Graw Hill. México 2004.
- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-** Fernando Arias Galicia.- Edit. Mc Graw Hill. México.
- **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.-** Davis Keith Newstrom.- 11ª. Edición.

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-** R.Wayne Mondy- Robert M. Noe.- 9ª. Edición.- Edit. Prentice Hall.
- **PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN.-** Mateo V. Mankeliunas.- Edit. Trillas.
- **CAMBIOS EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.-** Alton C. Bartlett- Thomas A. Kayser.
- **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.-** Hodgetts, R.M. y S. Altman.- Editorial Mc Graw Hill.
- **ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA.-** David R. Hampton.-. Editorial Mc. Graw Hill.
- **ADMINISTRACIÓN MODERNA.-** Agustín Reyes Ponce.- Editorial Limusa.
- **PÁGINA WEB DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL CONGRESO DEL ESTADO.** Disponible en <http://www.ofscechiapas.gob.mx> Consultado el 20 de Marzo de 2006.
- **LEY DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.-** H. Congreso del Estado de Chiapas.
- **REGLAMENTO INTERIOR DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO DE CHIAPAS.-** H. Congreso del Estado de Chiapas.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL CONGRESO DEL ESTADO O AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO.-** Consultado el 28 de mayo del 2007.
- **PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2006.-** Auditoría Superior del Estado de Chiapas.
- **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2006.-** Auditoría Superior del Estado de Chiapas.
- **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.-** Marcela Benassini.- Editorial PEARSON/Prentice Hall.

- **COMUNICATE, CAUTIVA Y CONVENCE.-** Gaby Vargas.- Editorial Aguilar.
- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO.-** Consultado el 28 de mayo del 2007.