



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

*La influencia de la  
motivación laboral como  
herramienta para  
fomentar la salud  
organizacional*

**ALUMNA:**

*Espinosa Pérez Lizet Carolina*

**ASESORA:**

*Mtra. María Yira Figueroa Olvera*

*Ciudad de México a 13 de diciembre de 2020*

## ***Dedicatorias***

Gracias Dios, por permitirme llegar hasta aquí, por la oportunidad de crecer y vivir.

A mi madre, por creer siempre en mí y sostener mis pies y manos para no caer. Gracias por la vida y por darme la oportunidad de llegar hasta aquí. Este logro es tuyo y para ti, ojalá te sientas orgullosa y lo disfrutes tanto como yo. Gracias por ser mi fortaleza, mi motivación y mi más grande amor.

A mi padre, por ser el sostén de este camino, por prepararme para la vida, y por siempre tener un gesto de amor para motivarme a no rendirme.

Por supuesto a mis hermanos, Dulce y Carlos, por ser un apoyo anímico muy importante todo el tiempo, por su paciencia, comprensión y amor sincero.

A Celia, Elvira y Socorro, por estar siempre pendiente de mí, por cada palabra que me ayudaba a no rendirme, por ser parte de este logro y por disfrutarlo conmigo. Gracias por su cariño y aliento; han hecho de mí, una mujer fuerte con su ejemplo.

A Samuel, mi hoy compañero de vida, gracias por tu paciencia y amor. Juntos seguiremos escalando hasta llegar a la cima.

A la familia Sánchez Ángel, por ser un gran apoyo anímico desde el inicio de ésta etapa. Gracias por los consejos y siempre tener un gesto de apoyo hacia mí.

Con toda mi admiración y respeto, a la Dra. María Yira Figueroa Olvera, asesora de éste trabajo y quien es para mí, una figura de gran profesionalismo. Gracias por cada observación, consejo, charla; no solo fueron la línea del curso, sino una motivación de lo que quiero lograr. Gracias.

A todos mis amigos y familiares, falta mucho espacio para nombrar a cada uno, pero los llevo siempre en mi mente y corazón con profundo agradecimiento y cariño.

De aquí al cielo, te dedico éste triunfo mi querido viejo, yo sé que desde allá me abrazas y festejas conmigo.

*Gracias a todos y cada uno de ustedes.*

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción.....                       | 4  |
| 2. Marco Metodológico .....                | 5  |
| 2.1 Objetivos .....                        | 5  |
| 2.1.1 General .....                        | 5  |
| 2.1.2 Específicos.....                     | 5  |
| 2.2 Planteamiento del problema.....        | 6  |
| 2.3 Justificación.....                     | 8  |
| 2.4 Estado del arte .....                  | 10 |
| 2.4.1 Análisis del estado del arte.....    | 13 |
| 2.5 Hipótesis .....                        | 14 |
| 2.6 Marco teórico.....                     | 15 |
| 2.7 Alcances y limitaciones .....          | 19 |
| 2.8 Aportaciones .....                     | 20 |
| 3. Organización y Motivación .....         | 21 |
| 3.1 Definición y Conceptos.....            | 21 |
| 3.1.1 Organización .....                   | 21 |
| 3.1.2 Motivación .....                     | 22 |
| 3.1.3 Ciclo Motivacional .....             | 22 |
| 3.2 Tipos de motivación.....               | 24 |
| 3.2.1 Intrínseca .....                     | 24 |
| 3.2.2 Extrínseca .....                     | 25 |
| 3.3 Teorías de motivación .....            | 26 |
| 3.3.1 Teorías clásicas .....               | 26 |
| 3.3.1.1 Jerarquía de las necesidades ..... | 26 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 3.3.1.2 | Teoría X y Teoría Y .....  | 28 |
| 3.3.1.3 | Teoría de motivación e higiene .....   | 29 |
| 3.3.1.4 | Teoría de las necesidades: logro, afiliación y poder .....                   | 30 |
| 3.3.2   | Teorías contemporáneas.....  | 30 |
| 3.3.2.1 | De la evaluación cognitiva .....   | 30 |
| 3.3.2.2 | Establecimiento de metas .....   | 31 |
| 3.3.2.3 | Eficacia personal.....   | 32 |
| 3.3.2.4 | Equidad.....   | 33 |
| 3.3.2.5 | De las expectativas .....  | 34 |
| 4.      | La motivación aplicada en el Instituto Tecnológico Roosevelt- Zaragoza ..... | 35 |
| 4.1     | Antecedentes del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza.....               | 35 |
| 4.1.1   | Origen e historia .....  | 36 |
| 4.1.2   | Cultura organizacional.....  | 37 |
| 4.1.3   | Catálogo de empleados.....   | 38 |
| 4.2     | Consecuencias de la nula motivación.....                                     | 39 |
| 4.2.1   | Rotación de personal .....   | 40 |
| 4.2.2   | Ausentismo .....   | 40 |
| 4.2.3   | Insatisfacción .....   | 41 |
| 4.2.4   | Bajo desempeño y productividad.....  | 42 |
| 4.2.5   | Falta de identidad organizacional .....                                      | 42 |
| 5.      | Caso práctico .....  | 44 |
| 5.1     | Instrumento de medición .....  | 45 |
| 5.2     | Resultados .....   | 52 |
| 6.      | Propuestas para mejorar la salud organizacional .....                        | 54 |
| 7.      | Conclusiones.....  | 56 |
| 8.      | Referencias .....  | 57 |

## **1. Introducción**

Actualmente y desde hace muchos años, se cuenta con teorías basadas en el capital humano como principal factor del desarrollo óptimo de una organización; es por ello que el presente trabajo se realiza bajo la preocupación de la poca o nula importancia que se les da a las personas en las organizaciones, siendo estas una pieza importante para su desarrollo.

Hablar de motivación es muy complejo, y si bien cambia de persona en persona y según el entorno en que se desarrolle, se analiza el impacto que tiene en el ámbito laboral y la manera en que penetra en cada persona según sus necesidades; tomando como sustento las teorías clásicas y contemporáneas que hacen referencia a la motivación y la manera en que cada una impacta de diferente manera en cada área de trabajo.

En particular, la presente investigación se orienta en el análisis de las repercusiones que se presentan en el Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza, ante un ambiente laboral sin motivación para sus trabajadores. La finalidad de identificar estas carencias es proponer algunas estrategias y acciones concretas que impulsen la motivación en esta organización educativa y con ello, sea posible contribuir a mejorar su salud organizacional.

## **2. Marco Metodológico**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 General**

Conocer la importancia y aplicación de la motivación laboral para potenciar el desempeño y satisfacción de los trabajadores del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza, para que se mejore la salud organizacional.

#### **2.1.2 Específicos**

- ✓ Identificar qué acciones incorrectas se han presentado en el Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza que evitan la motivación.
- ✓ Determinar qué técnicas de motivación pueden implementarse en la organización propuesta en el estudio, de tal forma que sea posible potenciar el nivel de desempeño y satisfacción de sus trabajadores
- ✓ Proponer acciones que mejoren la salud organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza a través de técnicas de motivación.

## **2.2 Planteamiento del problema**

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a muchos retos ya sea de manera interna o externa. El papel que juegan a nivel social exige más allá de lo económico, pues en la búsqueda de ser organizaciones exitosas, perdurables, sostenibles y saludables se olvidan de aquello que les genera uno de los principales capitales y fuente de ventaja competitiva: *las personas*.

Así pues, se considera que uno de los factores más importantes de toda organización son las personas, pues ellas impulsan a la misma empresa a que realice en tiempo y forma sus objetivos planteados. Por ello, las habilidades de los trabajadores y las relaciones que tienen entre sí, son factores significativos para lograr el éxito de toda organización; no importa qué tipo de empleado sea, ya que todos ellos participan en alguna fase del proceso. De ahí que resulta verdaderamente importante mantener a las personas en estado óptimo en cuanto a su satisfacción laboral para que puedan desarrollar sus funciones de manera más eficiente y segura.

Según las cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), México es el país donde más horas se trabaja por año, con aproximadamente 2,246. Sin embargo, esto no significa que sea un país productivo, al contrario, se muestra como un país activo laboralmente, pero no eficiente, ¿a qué se debe? Esto es un reflejo de la nula importancia que le dan algunas organizaciones a las personas, ocupándolas como medios, no como fines; trayendo consigo una serie de consecuencias que perjudican la salud organizacional, pues los trabajadores se muestran agotados, conflictivos, llegan tarde o se reportan enfermos, etc.

En función a lo anterior, y para efectos de la presente investigación se considera como guía de la misma, el Instituto Tecnológico Roosevelt plantel Zaragoza quien, a pesar de contar con 50 años de existencia, es una de las empresas mexicanas que ignoran las prácticas de motivación a sus empleados, originando síntomas de

poca salud organizacional debido al nulo interés que se le ha dado a mejorar el clima laboral dentro de esta.

A lo largo de esta investigación se hará énfasis en cómo dicho Instituto ha optado por no poner suficiente atención a sus trabajadores, generando en ellos poca satisfacción laboral, y a su vez que los comportamientos negativos que se han descrito sobre la ausencia de motivación, se presenten con mayor fuerza, generando también, que los trabajadores pierdan la cantidad de eficiencia personal.

En contraste, los factores desmotivantes pueden estar presentes en las organizaciones, aunque existan incentivos económicos y en otros casos además de no existir estímulos en el ambiente laboral que motiven, los incentivos económicos son nulos o precarios.



### 2.3 *Justificación*

Las empresas que buscan obtener mayores ingresos en relación al trabajo realizado por su personal, se enfocan únicamente a que el trabajo se realice de forma correcta, no importando cómo se realice y cómo se siente el trabajador ante ciertas circunstancias en el proceso, es aquí un punto importante donde las empresas deben de tomar en cuenta al trabajador como un elemento valioso en el desarrollo y termino de la operación, ya que una persona motivada, con emoción y pasión por lograr el éxito en cualquier cosa, es mucho más seguro que lo alcance en contraste con alguien que simplemente transita por la vida de manera automática.

Más allá de lo económico, es necesario considerar a los trabajadores como el factor más importante para alcanzar el éxito en una organización. Es precisamente el capital humano el que tiene las habilidades y conocimientos necesarios para manejar el cambio continuo que marcan los ciclos y retos de la vida organizacional.

Es por ello que la motivación laboral debe ponerse en práctica para lograr mejores resultados a nivel organizacional, pues una serie de actividades impulsoras por parte de la misma, reflejará mejorías en toda su estructura funcional. Si bien, la motivación se traslada a diferentes situaciones dependiendo del contexto y la persona en sí, se debe trabajar en ella para que los resultados positivos se vean reflejados en el día a día organizacional. *Según Robbins S. (2009) la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.* De tal forma que se debe poner mayor atención en este capital humano que brinda la fuerza interna a la organización.

De ahí que la importancia de lo que aquí se presenta, se centra en investigar cuales son los factores que hace que se pierda la salud organizacional por comportamientos negativos de parte de los trabajadores del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza y así mismo, lograr que las propuestas presentadas generen un importante cambio en las prácticas diarias de dicha organización, y con ello los

empleados se sientan satisfechos y eleven su nivel de productividad, así como su compromiso con la empresa.

Además, el presente trabajo se realiza para conocer el impacto que tiene la motivación para poder contar con un catálogo de empleados satisfechos y con buen nivel de desempeño en cuya presencia en la organización se posea el rendimiento deseado y se mejoren las condiciones de salud en la misma, pues se ha detectado a través de cuestionarios que el Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza es una de las empresas mexicanas que posee un alto nivel de rotación, ausentismo y baja satisfacción laboral originado por la falta de interés en los trabajadores por su puesto de trabajo.

Aunado a esto, un factor de interés que impulsa a tomar dicho instituto como la guía de esta investigación, se basa en la experiencia personal y laboral en dicho instituto, pues se han detectado de primera mano, los problemas referentes a la motivación que hacen que los empleados se sientan automatizados en su trabajo, pero no satisfechos ni felices. De ahí que surge la idea de desarrollar el tema en dicha organización, para que, al aplicarse las propuestas de mejora, se verifique el impacto positivo que tendrá dicho cambio.

## 2.4 Estado del arte

| <b>AUTOR</b>                                     | <b>TÍTULO</b>  | <b>AÑO</b> | <b>APORTACIONES</b>  | <b>FUENTE</b>  |
|--|--|------------|--|--|
| Merlín Patricia Grueso<br>Hinestroza             | Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales                           | 2016       | Muestra la idea de organización saludable y la función de recursos humanos para lograr dicho planteamiento                   | <i>Biblioteca Digital UAM</i><br><a href="http://bidi.uam.mx:6449/a/46578">http://bidi.uam.mx:6449/a/46578</a>   |
| Jaime Armando<br>Cerón Ruiz                      | La importancia de la motivación en las empresas  | 2015       | Un empleado motivado para la empresa es un producto o servicio de mejor calidad, llevando a la organización al éxito         | <i>Consulta Web</i><br><a href="https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7316/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf;jsessionid=246B5CB829B1FA07FEF1C0F498591287?sequence=1">https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7316/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf;jsessionid=246B5CB829B1FA07FEF1C0F498591287?sequence=1</a> |
| Ana Muñoz Restrepo,<br>Marta Ramírez<br>Valencia | La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”                        | 2014       | Se propone la Teoría de la Auto-Determinación como alternativa de motivación.  | Acceso Web   |
| Othon Juárez<br>Hernández                        | Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones                | 2014       | Conceptos, principios y herramientas para sustentar eficazmente las decisiones de administración de compensación de personal | Biblioteca Digital UAM<br>ProQuest Ebook Central<br><a href="https://bidi.uam.mx/index.html">https://bidi.uam.mx/index.html</a>  |
| Abigail Lisset Royo<br>Parra                     | Programa de comunicación y motivación en las relaciones humanas para el alto desempeño laboral | 2012       | Estudia cómo es la comunicación y la motivación en las relaciones que generan alto rendimiento laboral                       | <i>Biblioteca Digital UNAM</i><br><a href="http://132.248.9.195/ptd2013/Presenciales/0702830/Index.html">http://132.248.9.195/ptd2013/Presenciales/0702830/Index.html</a>  |

|  |   |      |   |   |
|--|---|------|---|---|
| Federico Gan<br>Jaume Triginé            | Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones  | 2012 | Capítulo 10: Motivación en el trabajo   | Biblioteca Digital UAM<br>ProQuest Ebook Central<br><a href="https://bidi.uam.mx/index.html">https://bidi.uam.mx/index.html</a>                                     |
| Carlos Acosta Macías                     | Estrategias actuales de motivación laboral  | 2010 | Presenta las estrategias motivacionales efectivas en 2010   | <a href="http://132.248.9.195/ptb2011/septiembre/0673341/Index.html">http://132.248.9.195/ptb2011/septiembre/0673341/Index.html</a>                                 |
| María Guadalupe<br>Martínez Ziranhua     | Adaptación de un modelo de motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una pequeña empresa          | 2009 | Propone que la motivación se deberá dar en el ámbito de los incentivos y recompensas laborales para que funcionen, ya que eso les importa a las personas. | <i>Biblioteca Digital UNAM</i><br><a href="http://132.248.9.195/ptd2010/enero/0653256/Index.html">http://132.248.9.195/ptd2010/enero/0653256/Index.html</a>         |
| Aurora González<br>Bueno                 | Características en el bienestar del factor humano dentro de la organización   | 2009 | Determinar las características en el bienestar humano como factor clave para su desarrollo  | <i>Biblioteca Digital UNAM</i><br><a href="http://132.248.9.195/ptd2009/noviembre/0651756/Index.html">http://132.248.9.195/ptd2009/noviembre/0651756/Index.html</a> |
| Stephen P. Robbins y<br>Timothy A. Judge | Comportamiento Organizacional<br>Decimotercera edición .  | 2009 | Capítulo 6: Motivación, teorías y aplicaciones.   | Acceso Web  |
| Federico Gan<br>Gaspar Berbel            | Manual de Recursos Humanos<br>10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales | 2007 | Presenta un conjunto de programas de desarrollo de recursos humanos con alternativas estratégicas claves para dicha área                                  | Biblioteca Digital UAM<br><a href="http://bidi.uam.mx:6449/a/1054/">http://bidi.uam.mx:6449/a/1054/</a>   |

|  |  |      |   |   |
|--|--|------|---|---|
| Mayra Ramírez Silva  | Influencia de la motivación en el desempeño laboral  | 2006 | La motivación como elemento importante para el desempeño laboral favorable  | Colección de Tesis Electrónicas "TESIUAMI"<br><a href="http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recono=13270&amp;docs=UAMI13270.pdf">http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recono=13270&amp;docs=UAMI13270.pdf</a> |
| José Juan Domínguez Maya                                       | Importancia de los factores de la personalidad que influyen en la motivación y su relación con el desempeño laboral              | 2005 | Motivación y satisfacción: Pilares de la productividad  | <i>Biblioteca Digital UNAM</i><br><a href="http://132.248.9.195/ptd2005/10622/0344867/Index.html">http://132.248.9.195/ptd2005/10622/0344867/Index.html</a>   |
| Julia Juana González Navarrete<br>Eva María Valdivia Rodríguez | De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral  | 2005 | Relaciones que existen entre comunicación, desempeño y rendimiento laboral, con respecto a la motivación de los empleados | Colección de Tesis Electrónicas "TESIUAMI"<br><a href="http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default.php">http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default.php</a>   |
| Laura Núñez Elissa   | Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral | 1994 | Cómo afecta la ausencia de motivación en la industria mexicana en el ausentismo y rotación de personal                    | <i>Biblioteca Digital UNAM</i><br><a href="http://132.248.9.195/pmig2016/0202339/Index.html">http://132.248.9.195/pmig2016/0202339/Index.html</a>   |

### **2.4.1 *Análisis del estado del arte***

De acuerdo a la bibliografía que se considera importante para la elaboración del estado del arte, se observa que son muchos los autores que han escrito sobre el tema, y que en su mayoría, hacen énfasis en que una persona motivada se rige bajo términos de incentivos y recompensas económicas y con ello su productividad, satisfacción y desempeño se ve en aumento; sin embargo para efectos de este trabajo se plantea que el factor económico no lo es todo para una persona, ya que aspectos como seguridad e higiene, clima laboral, plan de carrera y flexibilidad en la jornada laboral, tienen una importante participación en el desarrollo positivo del trabajador dentro de la organización.

## **2.5 Hipótesis**

En el Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza no existen técnicas de motivación laboral que contribuyan a mejorar la salud organizacional, pues se diagnostica falta de desempeño y satisfacción en los empleados, originado de la nula motivación a través de prácticas efectivas como higiene y seguridad, incentivos, promociones, entre otras, que ayuden a eliminar la rotación de personal, ausentismo, baja productividad y agotamiento.

## 2.6 *Marco teórico*

Hablar del trabajo dentro de las organizaciones implica analizar a través de la historia, el cambio que este ha tenido y la manera en que ha evolucionado según los acontecimientos que se han presenciado. Además, se deben retomar las diferentes aportaciones que se han adquirido de los estudiosos sobre el tema del trabajo, pues desde la época de Taylor, el trabajo solo consistía en hacer lo que te toca en el menor tiempo posible a fin de obtener mayor productividad; sin embargo, hoy en día se sabe que trabajar mucho no es trabajar bien, pues las personas tienen sus propias necesidades y deseos que de manera intrínseca los impulsan a crecer. Y precisamente ese es el papel de las organizaciones actuales, lograr que de manera externa se les den a las personas las herramientas necesarias para que se impulsen al éxito personal, y con ello puedan estar en sincronía con los objetivos organizacionales.

Zepeda (1999), menciona que el término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto; asimismo la motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por esta. No obstante, cabe señalar que la motivación también esta relaciona con el manejo de la energía que tienen las personas y con la capacidad que tiene cada quién para decidir consciente o inconscientemente hacia dónde va dirigir su vitalidad.

Rodríguez (1999), define a la motivación como un proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar sus esfuerzos encaminados a conseguir ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar las personas en acciones futuras.



A través de las diferentes definiciones y conceptos que se tienen de la motivación, se construye un enfoque amplio del tema y se sustenta en las diferentes teorías clásicas y contemporáneas que se tienen para desarrollar la investigación.

Principalmente se incluyen, de las teorías clásicas:

- La teoría de los dos factores o también llamada de motivación e higiene propuesta por Frederik Herzberg, la cual establece que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. En esta teoría, la motivación intrínseca y extrínseca juega un papel importante, pues ciertas características se alinean a la satisfacción o insatisfacción laboral.
- Jerarquía de las necesidades, propuesta por Abraham Maslow, la cual plantea que todo el ser humano tiene 5 niveles de necesidades.
  1. *Fisiológicas*. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
  2. *Seguridad*. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
  3. *Sociales*. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
  4. *Estima*. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
  5. *Autorrealización*. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.
- La teoría de las necesidades desarrollada por David McClelland, la cual se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación; y se representan de la siguiente manera:

- ✓ Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- ✓ Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- ✓ Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Y con base en las teorías contemporáneas:

- La teoría de la evaluación cognitiva: Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. Por lo que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.
- Teoría de la eficiencia personal: se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.
- Teoría de la equidad: Establece que una persona pueda motivarse si desde la dirección la toma de decisiones es justa, así como el tratamiento que reciben todos los empleados y en contraste, puede ser desmotivante que una persona sin mérito gane más que otra en las mismas condiciones o tenga un ascenso, eso hace que el afectado o desmotivado disminuya su rendimiento.

- Teoría de las expectativas: Plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los mismos.

Así mismo, esta investigación se apoya en cuestionarios aplicados a los trabajadores para medir el impacto de la nula existencia de la motivación en la organización que se tiene como caso práctico, ya que si se retoman las teorías que sustentan el tema, se podrán identificar en cada uno de los trabajadores la percepción que tienen sobre la forma en que los motivan de manera extrínseca y como todo los afecta en su día a día laboral y personal.

## **2.7 Alcances y limitaciones**

El tema ha sido muy rico en investigaciones y libros al respecto por lo que no se ha obtenido limitación alguna referente a la consulta bibliográfica al respecto; a consecuencia de ello se ha logrado darle otro enfoque, pues se considera que no solo se otorga motivación con base en criterios económicos ya que esto puede generar que los empleados solo se enfoquen en conseguir sus bonos o incentivos, no en generar eficiencia en sus actividades.

Sin embargo, una limitación hallada se presenta en la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores, por dos razones: tienen temor al expresar su sentir, aun cuando se presentan de manera anónima, pues consideran que habría represalias en contra, y, por otro lado, hay quien se extiende en su opinión, exagerando en medida de lo real, por lo que representa un sesgo en la información.

De acuerdo a ello se presenta como un alcance abrir más el tema a otros ámbitos en el trabajo, como la seguridad e higiene, plan de carrera, flexibilidad en la jornada laboral e incluso en el papel que tiene contar con un buen clima laboral.

Así mismo, se expone con base en los resultados, la importancia que tiene para el Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza darle más valía a sus empleados a través de la motivación para que logren la satisfacción en sus actividades de trabajo, y contribuyan a generar la salud organizacional deseada para que pueda crecer.

## **2.8 Aportaciones**

Al término de la investigación, se espera que el lector haya comprendido la importancia que tiene la motivación como herramienta positiva para el óptimo desarrollo de las personas y se considere además como un factor diferencial

Además, se espera las organizaciones en general consideren esta práctica diaria en sus empleados para que construyan y mantengan una buena salud organizacional; pues al mantenerse al pendiente de sus trabajadores, los resultados en cada área se reflejarán de manera positiva.

En el caso particular, y después de analizar al Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza se pretende que haya una reflexión sobre la importancia que tiene incluir en su día a día la motivación para sus empleados y además se pongan en práctica las propuestas presentadas para que logre mayor eficiencia en ellos, y así mejorar la salud organizacional, pues se erradicaría la rotación, ausentismo, enfermedades, clima laboral contaminado y la nula satisfacción con su trabajo e incluso con sus compañeros.

### **3. Organización y Motivación**

#### **3.1 Definición y Conceptos**

##### **3.1.1 Organización**

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. Según Chiavenato (2007) una organización existe sólo cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse
- b) Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
- c) Para obtener un objetivo común. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada.

Porter, Lawler y Hackman (1975) establecen que *“Las organizaciones son conjuntos de individuos o grupos formados con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, por medio de funciones diferenciadas, y coordinadas y dirigidas racionalmente, a lo largo de un período continuado de tiempo”*.

Hoy en día, las organizaciones se ven inmersas en un mercado competitivo y globalizado que demandan mayor eficiencia y eficacia a través de los procesos internos y el logro de la sinergia de todos los recursos que se tienen disponibles. Además, una organización se ve en constantes cambios debido a las modificaciones que sufre el ambiente externo o interno de la misma, por lo que debe adecuar sus medios para poder lograr sus principales objetivos.

Las organizaciones, contemplan recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales, por lo que la adaptación de cada uno entre los mismos, es de gran importancia para el logro de una ventaja frente a otras organizaciones.

### **3.1.2 Motivación**

Zepeda (1999), menciona que el término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo *mover*. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto; así mismo, la motivación tiene mucho de emocional. Es importante señalar que la motivación también está relacionada con el manejo de la energía que tienen las personas y con la capacidad que tiene cada quién para decidir consciente o inconscientemente hacia dónde va dirigir su vitalidad.

También se puede establecer la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar cualquier meta; voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Es un proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. En esta definición existen tres elementos fundamentales:

1. Estímulo
2. Necesidad
3. Objetivo

Así mismo, es importante recordar que, de la misma manera en que las personas son completamente diferentes, las fuerzas impulsoras, van a variar de un individuo a otro, lo cual origina distintos patrones de conducta. Añadiendo a esto, que los valores, capacidades y aptitudes para lograr los objetivos también serán diferentes.

### **3.1.3 Ciclo Motivacional**

Se puede decir que el ciclo motivacional parte del equilibrio interno, hacia un incentivo, luego surge la necesidad, la tensión, la acción y luego el estado de satisfacción.

Si una persona se encuentra en estado de confort o en la llamada homeostasis, se considera en equilibrio y además satisfecha, se trata de una persona sin algún motivador o algo que lo mueva a generar nuevas acciones en pro de su beneficio.

En este panorama, si dicha persona comienza a sentir la necesidad de algo, por ejemplo, de comprar una casa, entonces tendrá que generar mayores ingresos a través de un aumento salarial o un cambio de trabajo, de esta manera, la búsqueda de mayores ingresos estaría siendo el estímulo que se necesita tras descubrir esta necesidad que presenta la persona; formando con ello las primeras tres etapas de este ciclo.

Tras la búsqueda de cubrir tal necesidad que ha movido la balanza del equilibrio, las personas tienden a caer en un estado de tensión, pues en el proceso de lograr la satisfacción, se encuentran con diversas dificultades que producen estrés o desanimo; sin embargo, estas deben ser un factor que impulse la movilización del sujeto, a través de las diversas acciones que pondrá en marcha para lograr cubrir su necesidad; y es así como se llega a la etapa de la satisfacción del ciclo, donde las personas vuelven a su estado de equilibrio tras cubrir la necesidad que los impulsó,

Según Chiavenato (2000) siempre hay nuevas necesidades y el ciclo comienza una y otra vez. El comportamiento del hombre es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.





## 3.2 Tipos de motivación

La motivación en las personas es un factor que repercute en el óptimo o bajo nivel de desempeño que desarrollen en cualquier ámbito de su vida. Para las organizaciones, atender este aspecto entre sus trabajadores les ayudará a contar con personal entusiasta y comprometida con los objetivos.

### 3.2.1 Intrínseca

Proviene del vocablo latino *intrinsēcus*, según la RAE, es algo esencial o íntimo y se utiliza para calificar a aquello que es propio de algo. Se trata de un tipo de motivación que mueve a un individuo a hacer lo que le gusta y goza de las actividades que implique su realización, sin preocuparse de los beneficios adicionales que ello podría traer en sí.

En ocasiones proviene de metas personales, deseos, autonomía y entusiasmo; es un tipo de energía interna que provoca al individuo nulo interés por la recompensa externa, es decir, el sólo hecho de haber realizado la acción o actividad deseada, genera en la persona la cúspide de su satisfacción, crecimiento personal, sentido del deber y reconocimiento del propósito.

La motivación intrínseca laboral, ignora los bonos de puntualidad o de productividad, el empleado de cualquier lugar de trabajo, llega temprano al mismo, para realizar sus actividades de manera oportuna y con el deseo de hacerlo sin buscar una recompensa por sus actividades o acciones que han surgido de su propia voluntad.

Un trabajador que logra tener motivación intrínseca, es un empleado feliz, ya que no se mueve por los beneficios que otorgue su organización, sino por el aliento de estar donde ha querido o de disfrutar su estancia en “x” empresa. Por ejemplo, una persona que mantiene limpia su área de trabajo porque disfruta de la tranquilidad y orden en su espacio de trabajo, es una persona que se impulsa a sí mismo a realizar tales acciones, mas no, por evitar un regaño de su jefe por no tener su espacio limpio y ordenado; lo mismo ocurre cuando éste llega temprano o entrega su trabajo a tiempo, etc.

### **3.2.2 Extrínseca**

Procede del vocablo latino *extrinsēcus*, según la RAE se trata de un adjetivo externo no esencial o primordial. Este tipo de motivación, responde a una serie de estímulos externos, no voluntarios que mueven al individuo a realizar alguna actividad con el fin de obtener una recompensa o bien, evitar un castigo. Por ello se necesita una serie de incentivos que provoquen en el sujeto la dirección de sus acciones a la obtención de dichas recompensas.

En el ámbito laboral, la motivación extrínseca mueve a un trabajador a buscar un beneficio como resultado de su desempeño. Dicho resultado al ser satisfactorio, se ve reflejado en dinero, premios, reconocimientos, entre otros; o de lo contrario, puede tratarse de evitar consecuencias desagradables, como castigos, despidos, accidentes, entre otros.

En ocasiones, la motivación extrínseca impulsa a desarrollar tareas que exigen gran esfuerzo, cual puede resultar desagradable, pero se realiza ya que existe un valor mayor al mismo; es decir, en este tipo de motivación, hay una relación medio-fin, pues si se recibe algo a cambio, entonces se realizará la tarea solicitada. En este punto, el trabajador no desea cumplir su horario llegado temprano o mantiene orden y limpieza por convicción, sólo lo hace por aquel bono de puntualidad que se le otorga cada mes, o por el buen comentario del jefe sobre el reconocimiento de su limpieza en su espacio de trabajo.

Se trata de una motivación impulsada por el ambiente externo, esto no quiere decir que sea malo o no otorgue beneficios a las organizaciones, por el contrario, es necesario otorgar al personal, una serie de incentivos que impulsen su actitud de servicio y buen desempeño en las tareas solicitadas por la empresa, para que se sientan satisfechos personalmente y a su vez, en su papel de empleados.

### **3.3 Teorías de motivación**

A lo largo del tiempo, han sido muchas las teorías desarrolladas sobre el tema de motivación, sin embargo, sigue siendo un rubro poco puesto en práctica en las organizaciones en general. Las teorías presentadas a continuación, dan un enfoque de la naturaleza de la motivación y examinan qué es lo que motiva a una persona a trabajar, puntualizando los factores internos que incitan su impulso, así como sus intereses, actitudes y necesidades.

#### **3.3.1 Teorías clásicas**

A partir de 1950 se desarrollaron los primeros conceptos de motivación, en esta misma época se establecen las primeras teorías clásicas sobre el tema, las cuales se aplican en la actualidad, ya que están relacionadas con las necesidades humanas, por lo que es importante partir de éstas para poder desarrollar la presente investigación.

##### **3.3.1.1 Jerarquía de las necesidades**

La teoría de la jerarquía de las necesidades es quizá la teoría clásica más conocida popularmente. Fue desarrollada por Abraham Maslow quien identificó cinco niveles distintos de necesidades, plateados en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. Dentro de su clasificación, dichas necesidades son: *fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización*.

Para Maslow estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se puede cubrir después que el nivel inferior está satisfecho; es decir, *que “a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento”* (Maslow, 1943). Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades

inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Las necesidades que hace mención el autor, se desarrollan cada una de la siguiente manera:

- Fisiológicas: Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción constante, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
- Seguridad: Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o emocional. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades
- Sociales: Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.
- Estima: Se relacionan con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Incluye la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.
- Autorrealización: Se encuentran en lo más alto de la jerarquía, por lo que se establecen como el nivel óptimo de bienestar personal y satisfacción de necesidades. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Estas necesidades están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de

potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

### **3.3.1.2 Teoría X y Teoría Y**

Otra de las teorías clásicas más sobresalientes dentro del estudio del comportamiento del individuo en el ámbito laboral y la motivación con que se impulsa, es la teoría X y teoría Y de Douglas McGregor. En su obra, *“El lado humano de las empresas”* (1966), se aborda de manera idónea el tema de motivación en el medio socioindustrial, y en la cual desarrolla ambas teorías, estableciendo que hay dos visiones particulares sobre los seres humanos, las cuales, a su vez, proyectan perspectivas diferentes que tiene los gerentes sobre sus empleados, los cuales están clasificados en dos grupos: aquellos que trabajan de manera positiva y los que no lo hacen así.

#### Teoría X

- I. Los seres humanos promedio poseen un disgusto por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible, lo único que los motiva son los incentivos económicos, y al ser estos incentivos controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la misma.
- II. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos. Además, prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.
- III. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido, y las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento tales objetivos.

## Teoría Y

- I. Los empleados consideran los esfuerzos físico y mental en el trabajo tan natural como el juego o descanso.
- II. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
- III. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas. Además, adquieren un grado de compromiso mayor para lograr objetivos si paralelamente se ofertan las recompensas.

### **3.3.1.3 Teoría de motivación e higiene**

También conocida como la teoría de los dos factores fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, quien después de investigar con base en la pregunta *¿Qué espera la gente de su trabajo?*, y clasificar las respuestas, concluye que ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro se relacionan con la satisfacción en el empleo; pero el origen de la insatisfacción tiende a surgir de factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Herzberg sugiere que, para motivar a las personas, se debe hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad fueron caracterizadas por el autor como factores de higiene.

#### **3.3.1.4 Teoría de las necesidades: logro, afiliación y poder**

Fue desarrollada por David McClelland, quien representa su teoría con tres necesidades: logro, poder y afiliación, que según Robbins (2009) se definen como:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Plantea la hipótesis general que las personas, dependiendo del medio ambiente en que viven, desarrollan una mayor o menor capacidad para realizar tareas que ellos consideran que tendrán éxito razonable, evitando aquellas que son demasiado fáciles o difíciles, ya que desean desarrollar sus habilidades.

#### **3.3.2 Teorías contemporáneas**

Las teorías contemporáneas, más allá de ser recientes, se trata de una fundamentación documentada y la centralidad otorgada a la automotivación, en el inicio y mantenimiento del comportamiento en ausencia de incentivos externos inmediatos, en la que cobran especial relevancia los procesos de autorregulación, así como su percepción de competencia o eficacia personal o sus creencias o teorías implícitas sobre sus propios atributos.

##### **3.3.2.1 De la evaluación cognitiva**

En esta teoría se explica aplicar premios o recompensas extrínsecas a una labor cuya recompensa era solamente intrínseca, tiende a disminuir la motivación sobre tan labor.

Cuando una persona realiza cierta actividad que resulta ser satisfactoria por sí misma, o que genera cierto placer personal por el solo hecho de llevarla a cabo, puede ser afectado este estado de bienestar al introducir premios externos, lo cual disminuye de manera significativa su satisfacción al realizar la misma actividad; aunque este premio se haya otorgado con el fin de obtener un desempeño mejor del que ya existía, la consecuencia ya mencionada ocasiona una reducción en el interés personal que se tenía por la actividad.

De ahí que el cuestionamiento es, ¿por qué ocurre esto? Según Robbins (2009), la explicación común es que el individuo pierde cierto control sobre su comportamiento, lo cual disminuye la motivación intrínseca. Además, el individuo pierde la noción de la motivación al realizar cierta tarea, ya que ahora sólo se centra en el cambio que originó el cambio.

Sin embargo, aplicar ciertas acciones extrínsecas como el elogio y reconocimiento verbal, sí incrementan la motivación intrínseca, mientras que las acciones tangibles como el dinero socavan la motivación interna; ya que este premio provoca que las personas se centren más en el premio que en la tarea en sí. En contraste, las recompensas verbales mantienen a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera.

Esto no quiere decir que no deban aplicarse técnicas de motivación extrínsecas en las organizaciones; al contrario, las empresas deben buscar el equilibrio y detectar la más viable para sus empleados, pues deberán hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo de los mismos.

### **3.3.2.2 *Establecimiento de metas***

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Así mismo las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. A través de esta teoría, se afirma que:



- Las metas específicas incrementan el desempeño de los individuos más que las metas generales, ya que se producen como un estímulo interno que a su vez provoca en los empleados mayor persistencia y concentración.
- Cuando se aceptan las metas difíciles dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; ya que las primeras se desarrollan con un esfuerzo más intenso provocando que el empleado dirija mayor energía de sí para el logro de estas. Además, va descubriendo estrategias tras la complejidad de dichas metas, y que le ayudan a la resolución de ellas.
- La retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella. Así mismo, se considera prudente integrar al trabajador en la elaboración de las metas, ya que de esta manera se tendrá mayor aceptación sobre ellas y las volverá más deseables en su día a día.

### **3.3.2.3 Eficacia personal**

Teoría desarrollada por Albert Bandura, quien aborda la eficacia personal como la convicción de un individuo para realizar una tarea. Cuando se cuenta con un nivel de eficacia mayor, más confianza se tiene en la capacidad de lograr el éxito en la tarea a realizarse, por lo que en las situaciones que son un tanto más difíciles, las personas disminuyen su esfuerzo si cuentan con un nivel de eficacia menor. Las personas con eficacia personal alta, responden con esfuerzo y motivación la retroalimentación negativa.

Esta teoría está muy relacionada con la teoría del establecimiento de metas, ya que entre ellas se complementan para generar en el individuo una motivación intrínseca a través del logro de las tareas establecidas; entre más ambiciosa sea esta y mayor demanda de confianza y desempeño requiera, mayor será la eficiencia que desarrolle el individuo.

Para aumentar la eficacia personal, hay 4 maneras: 1) dominio de aprobación, 2) modelado indirecto, 3) persuasión verbal y 4) sacudida. La primera consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo para que el éxito obtenido en

ella, genere mayor confianza en su realización. La segunda, se basa en la observación, ya que al ver que alguien hace la tarea con éxito, se tiene mayor confianza para lograr el mismo resultado. La tercera se genera a través del efecto de convencimiento de otras personas, a través de remarcar las aptitudes con que se puede llegar al éxito y que el individuo posee. Finalmente, la cuarta consiste en mover la energía de las personas para que realicen la tarea, evitando perjudicar el desempeño, por lo que se deberá ser selectivo en qué actividades se puede realizar esto.

#### **3.3.2.4 Equidad**

La teoría de la equidad, explica que las personas tienden a estar en constante comparación sobre aquello que *aportan* como el esfuerzo, la experiencia, educación, etc., con lo que *obtienen*, como el salario, los aumentos y el reconocimiento, etc.

Con base en lo anterior, las personas se van a comparar con otras que sean relevantes y consideren un similares a ellos, buscando la equidad entre ambas partes; si esta se logra, el individuo considerará la situación como justa, de lo contrario se producirá un estado de estrés ante la desigualdad.

Los empleados buscarán la equidad para conseguir un estado de bienestar, ya que si alguna persona lleva trabajando 5 años en una organización percibiendo un salario de \$3,000 mensual, e ingresa otra a la misma área con las mismas funciones, incluso el nivel académico es igual, pero gana \$500 más que el de mayor antigüedad, será una situación donde se pierda la motivación y ante tal desigualdad los empleados cambiarán su interés por esforzarse al realizar sus actividades y con ello cambian también los resultados, se distorsionan las percepciones de sí mismo y de los demás, y en el peor de los casos, abandonan su trabajo.

### 3.3.2.5 De las expectativas

Establecida por Víctor Vroom, quien plantea que a los empleados los motiva desarrollar un nivel de esfuerzo proporcional a la obtención de bonos, aumentos, ascensos, entre otros; los cuales se originan de una buena evaluación del desempeño que ejercen para realizar sus tareas. De esta manera, la teoría establece tres relaciones:

- I. *Esfuerzo-Desempeño*: Probabilidad de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá el desempeño
- II. *Desempeño-Recompensa*: El nivel de desempeño logrará el resultado deseado.
- III. *Recompensas-Metas personales*: En qué grado las recompensas satisfacen las metas y necesidades personales, y lo atractivo que resultan.

Ofrecer recompensas a los empleados es una manera de motivarlos a trabajar de una mejor manera, incentivando el buen desempeño; sin embargo, para los gerentes es una situación compleja, ya que no todos los empleados visualizan su motivación del mismo modo; habrá quien con un aumento logre mejorar su desempeño, pero también quien considere que es merecedor de un buen ascenso, por lo cual, la tarea es adecuar los recursos que se tengan para que, en su mayoría, los empleados estén felices y encaminen sus actividades a la obtención de los objetivos organizacionales.

## **4. La motivación aplicada en el Instituto Tecnológico Roosevelt- Zaragoza**

La presente investigación se realiza bajo un interés personal sobre el Instituto Tecnológico Roosevelt, ya que ha formado parte en el día a día desde hace más de 2 años. Es por ello que se analizan los efectos que tiene la nula motivación en los empleados que forman parte de esta organización, trayendo consigo consecuencias negativas para alcanzar los objetivos institucionales y personales. Para ello, se hace un breve recorrido de sus antecedentes y de toda aquella información que sirva para realizar un diagnóstico pertinente sobre el tema de motivación.

### **4.1 Antecedentes del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza**

En el año 1969 el señor Ángel Portilla Portilla, emprendedor y precursor de la educación alentó a un grupo de personas a desarrollar un centro de capacitación para el trabajo y formar a los futuros prestadores de servicios. El nombre lo asigna por la gran admiración que tiene hacia el trigésimo segundo presidente de los Estados Unidos de América Franklin D. Roosevelt.

Tras el buen manejo de los recursos que se tenían disponibles y la dedicación puesta por el Lic. Portilla y colaboradores, el crecimiento fue tal que en la década de 1990 contaba ya con 33 planteles en el área metropolitana y en algunos estados de la república como Puebla, Pachuca, entre otros.

Actualmente, cuenta con 10 planteles en ubicaciones estratégicas en la Ciudad de México y estados aledaños como Puebla y Pachuca; ampliando su oferta académica, ofreciendo bachilleratos tecnológicos a 3 y 2 años, licenciaturas, maestrías y diplomados; todos con respaldo de la Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Turismo, Secretaría de Salud y todas las instituciones gubernamentales que avalan su funcionamiento y veracidad, por lo cual, ha logrado manter su lema *“Educación Humana al Alcance de Todos”* desde 1969.

La dirección general sigue a cargo del Lic. Portilla, quien a su vez cuenta con el respaldo de sus hijos y gente de confianza para dirigir las áreas más importantes para el funcionamiento de cada uno de los planteles, en las cuales, destacan la dirección comercial, dirección administrativa, pedagogía, control escolar y contaduría.

#### **4.1.1 Origen e historia**

En 1993 se crea el plantel Zaragoza, el cual inició actividades el 2 de junio de ese mismo año, impartiendo capacitación para el trabajo (contador y auditor privado, computación, dibujo técnico, dibujo publicitario, diseño de modas y electrónica); y bachilleratos tecnológicos (computación fiscal contable, puericultura, trabajo social, enfermería general y turismo). Ambas modalidades en matutino y vespertino.

Tras la alta demanda que tuvo dicho plantel y sufrir distintos cambios en sus instalaciones, en 2003 se mudan a su ubicación actual: Oriente 247 # 14 Colonia Agrícola Oriental en la delegación Iztacalco.

Actualmente ofrece bachilleratos tecnológicos con las siguientes carreras:

##### 3 años

- Turismo
- Puericultura
- Enfermería general
- Diseño gráfico

##### 2 años

- Técnico en alimentos y bebidas
- Técnico en puericultura
- Técnico en programación

El Instituto Tecnológico Roosevelt – Zaragoza ha sido dirigido y coordinado desde hace más de 20 años por la Lic. Silvia Sosa Sosa, quien ha tenido a su cargo el desarrollo del plantel, lográndolo de manera exitosa y con gran sentido de pertenencia a la organización.

#### **4.1.2 Cultura organizacional**

##### Misión

“Educamos e instruimos para formar seres humanos profesionales respetuosos, con responsabilidad social, pasión por aprender continuamente, conscientes de sí mismos, de su país y del mundo.”

##### Visión

Somos una institución que titula al 100% de sus egresados en modalidad escolarizada y nivel licenciatura con matrícula en E-learning con más de 1,500 alumnos, siendo rentable en todos sus planteles.

##### Objetivo

Desarrollar y fomentar en todos los que conformamos el sistema Instituto Tecnológico Roosevelt actitudes, valores y habilidades que nos permitan ser agentes de cambio en el entorno social.

##### Valores

- ❖ Amor: La mayor expresión del ser humano.
- ❖ Disciplina: Ejecutamos con constancia para lograr resultados.
- ❖ Humildad: Ser grande sin ser soberbio y con los pies en la tierra.
- ❖ Integridad: Vivimos siendo congruentes con nuestra filosofía institucional.
- ❖ Pasión: Transformamos el amor en acción.
- ❖ Perseverancia: Conseguimos nuestros objetivos sin darnos por vencidos.
- ❖ Respeto: Reconocemos que las riquezas están en las diferencias.
- ❖ Responsabilidad: Construimos la capacidad de responder por lo que hacemos.
- ❖ Servicio: Vemos siempre al otro como la persona más importante.

### 4.1.3 Catálogo de empleados

Como parte de las estrategias para una buena funcionalidad y progreso del plantel Zaragoza, se ha dividido en diferentes áreas con el personal adecuado y cuyas características logran cubrir los requerimientos del puesto para un buen desempeño, las cuales se presentan a continuación, especificando cuántos empleados cubren el área.

| ÁREA                       | Nº DE EMPLEADOS |
|----------------------------|-----------------|
| Dirección                  | 1               |
| Subdirección               | 1               |
| Contaduría                 | 1               |
| Control escolar            | 3               |
| Asistente y recepción      | 1               |
| Ventas y publicidad        | 2               |
| Coordinación de pedagogía  | 1               |
| Coordinación de enfermería | 2               |
| Profesores de base         | 10              |
| Profesores temporales      | 8               |
| Intendencia                | 4               |
| Mantenimiento              | 1               |
| Otros                      | 2               |

El número de empleados en total es de 37, de los cuales: 12 de base que forman el área administrativa en general, 10 profesores de base y con diferentes especialidades, 8 profesores temporales que en su mayoría son de especialidad y

7 restantes que forman las áreas de apoyo en limpieza, mantenimiento, conserjería y volanteo.

#### **4.2 Consecuencias de la nula motivación**

Hoy día, los principios y valores de cada individuo están sufriendo una transformación con respecto a las expectativas de su trabajo, por lo que la motivación laboral es el principal desafío para el futuro de los recursos humanos.

El capital humano es un gran generador de ventaja competitiva entre las organizaciones, por lo que es fundamental poner énfasis en su desempeño, y la manera en que se le impulsará a los empleados a que laboren de una manera eficaz con los recursos proporcionados y respeto a las normas y políticas establecidas. Con ello no solo se incentiva a alcanzar los objetivos organizacionales, sino también los personales, de tal manera que los colaboradores de la empresa, generarán entre sí la salud organizacional deseada, a través de conductas adecuadas que generen un clima organizacional óptimo y capaz de crear áreas que trabajen en equipo y se integren como una sola unidad, no por separado; también se sentirán identificados con la cultura organizacional, lo cual hará que encaminen sus actividades de una mejor manera y con mejores resultados.

Todo lo anterior se genera cuando en las organizaciones se tiene muy presente el valor que representan las personas en el desarrollo de los procedimientos para el alcance de los objetivos; sin embargo, cuando ocurre lo anterior y los altos mandos dejan como última prioridad la motivación laboral, provocan que sus empleados no trabajen eficazmente, se sientan molestos con las actividades que deben desarrollar, generen conflictos entre ellos, falten constantemente, lleguen tarde o en el peor de los casos, renuncien a su puesto.

Para fines de la presente investigación, se realiza el análisis basado en la experiencia sobre las consecuencias de la nula motivación que se aplica en el Instituto Tecnológico Roosevelt – Zaragoza.



### **4.2.1 Rotación de personal**

El análisis de la rotación de empleados, refleja que solo el 27% de ellos, permanecen desde hace más de 10 años, y el resto están en temporalidad por decisión propia; sin embargo ¿qué impulsa a las personas a dejar su lugar de trabajo? Las respuestas pueden ser muchas, ya que entre las razones más comunes es salario bajo, falta de reconocimiento de las actividades efectivas en pro de la organización, ausencia de recursos y oportunidades de crecimiento, entre otras.

El constante cambio en el personal que cubren ciertas áreas es un tanto difícil para aquellas que son fijas, ya que requieren nueva capacitación y explicación de los procedimientos internos del plantel. Por ejemplo, en el área de ventas es común el cambio de personal cada año, lo que genera para el área de control escolar una nueva capacitación sobre cómo se entregan expedientes y listas de alumnos inscritos; para el área de pedagogía que trabaja con profesores temporales es tedioso explicar cada semestre cómo se manejan las evaluaciones, el pase de lista, las situaciones especiales, etc.

### **4.2.2 Ausentismo**

Cuando en las organizaciones se tiene interés por el capital humano y se aplican técnicas de motivación idóneas, le gente tiende a adquirir un compromiso mayor en las actividades que realiza; así como en cumplir de manera positiva en los horarios laborales establecidos, sin necesidad de crear una contingencia que haya impedido que cumpliera con sus obligaciones, como una enfermedad, tráfico, defunciones familiares, entre otras.

Es de suma importancia que se reduzca el nivel de ausentismo, ya que la presencia de este, es un buen foco para detectar que los empleados no están motivados a asistir a su puesto. Esta situación, puede traer graves consecuencias para las

organizaciones, llegando a afectar el buen estado de las finanzas y generando pérdidas en términos de productividad y competitividad.

En el plantel Zaragoza, la dirección otorga los permisos necesarios para asistir a citas médicas, asuntos familiares, escolares, etc., con la aclaración de avisar con algunos días de anticipación para estar preparados ante tal ausencia, y entregar algún comprobante para poder dirigirlo a la dirección general y no repercuta en el salario de los trabajadores. La facilidad que se otorga es mucha, lo cual ha generado engaños y abuso de confianza a la organización.

#### **4.2.3 Insatisfacción**

Un trabajador insatisfecho es una persona que más que aportar, va a restar a la organización y a su servicio. Este trabajador empezará a tener actitudes como impuntualidad, desinterés, bajo desempeño, desmotivación, etc., las mismas que contagiará a sus compañeros. Además, será un trabajador que no se comprometa con su trabajo, no garantice la calidad de su servicio a la organización o a sus clientes y, no se preocupe por apoyar los objetivos de ésta, proponiendo ideas de mejora.

La insatisfacción laboral puede originarse por falta de reconocimiento al logro, ausencia de comunicación, clima laboral contaminado, trabajo rutinario, falta de promociones y asensos, y por salarios inadecuados.

Por lo general, los empleados del plantel Zaragoza presentan síntomas de insatisfacción laboral, ya que no desarrollan sus actividades de la manera adecuada en algunas ocasiones, cometen constantes errores, hay pequeños grupos que se encuentran en conflicto, llegan tarde injustificadamente y mantienen una actitud a la defensiva cuando existe algún cambio o modificación a las actividades normales.

#### **4.2.4 Bajo desempeño y productividad**

La productividad es considerada como el rendimiento, en calidad, cantidad y tiempo que refleja una persona tras realizar sus actividades pertinentes a lo que respecta su puesto de trabajo.

Por otra parte, el desempeño incluye las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz para la realización de su trabajo; cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad.

En el plantel Zaragoza, la productividad se puede ver reflejada en distintos aspectos, como la atención que se les brinda a las personas cuando piden informes sobre la institución, en la realización de la nómina, en las clases en tiempo y forma para que logren obtener los alumnos el conocimiento deseado, en las evaluaciones, entre otros aspectos. Cada uno es determinado como bueno, malo o regular según los objetivos y las percepciones de la directora académica, así como las direcciones alternas de las oficinas generales.

Eventualmente, los integrantes de dicho plantel reducen sus esfuerzos y por ende los resultados se ven afectados, debido al poco reconocimiento que se tiene sobre los aciertos, al clima organizacional que afecta la capacidad de concentración y trabajo en equipo.

#### **4.2.5 Falta de identidad organizacional**

Es importante hacer uso de la cultura organizacional planteada y proyectarla en cada una de las áreas y tareas que se derivan de la misma, siguiendo siempre la idea principal y el objetivo en conjunto que se desea conseguir. El reto actual de las organizaciones es hacer que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que han construido, y a la vez de la pertenencia a la organización.

*La organización tiene sus expectativas de desarrollo, y cada uno de sus miembros tiene las suyas propias. El éxito se da cuando ambas se compatibilizan y el sujeto descubre que dentro de esa organización él puede satisfacer sus necesidades y obtener placer en lo que hace, mientras contribuye al crecimiento del lugar en donde está, y si el crecimiento de ambos se desarrolla simultáneamente, ambos se benefician.* (Filipp, 1998).

Retomando lo anterior, es indispensable construir un ganar-ganar, que refleje la obtención de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, los colaboradores puedan sentirse en equilibrio en su vida personal, logrando cubrir sus propias necesidades.

Del mismo modo, hacer frente al reto propuesto sobre influir en las personas que integran en plantel Zaragoza, ya que debido a la alta rotación con que cuenta y el poco tiempo que permanecen los empleados en la organización, es difícil impregnar en ellos la cultura organizacional establecida, lo cual genera ausencia de identidad al Instituto.

## **5. Caso práctico**

Con la finalidad de conocer cuáles son los factores que perjudican la salud organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt Zaragoza, se ha hecho un análisis del mismo, a través de la formulación de un cuestionario, cuyas preguntas se enfatizan en los siguientes factores:

- ✓ Seguridad e higiene en el trabajo
- ✓ Clima laboral
- ✓ Comunicación
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Remuneración, incentivos, prestaciones
- ✓ Satisfacción laboral

Con base en el número de empleados y las actividades que realizan, se agruparon en 3 grupos diferentes; donde el grupo A, correspondía a profesores, el grupo B a personal administrativo, y grupo C, intendencia, mantenimiento, otros; con la finalidad de adecuar las preguntas según sus funciones y poder obtener resultados más específicos y con mejores oportunidades de realizar las propuestas pertinentes de acuerdo al objetivo de mejorar la salud organizacional del Instituto.

Además, se recopilaron datos generales, como sexo, edad y tiempo en meses o años que lleven trabajando en el Instituto, para analizar si estos factores influyen en el grado de motivación que cada empleado tenga.

## 5.1 Instrumento de medición

### **GRUPO A: PROFESORES**

1. ¿Consideras que las condiciones del mobiliario y equipo de trabajo (sala de maestros, ventilación, luz, sillas, etc.) en las que desarrollas tus actividades laborales, son suficientes y cuentan con las características necesarias?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
2. La relación con tus compañeros profesores, ¿es armoniosa y ayuda a lograr tus objetivos profesionales?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
3. ¿Has recibido incentivos y/o reconocimiento (felicitación, bono, ascenso) por parte de tus compañeros y/o jefes tras realizar alguna tarea sobresaliente y en la cual has empleado mayor empeño y dedicación?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
4. ¿Has pensado en abandonar tu puesto en los últimos 6 meses y cambiar de organización? (Sin considerar como razón principal la actual pandemia)
  - Sí
  - No

¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿En algún momento te han pedido que realices alguna actividad o tarea, la cual has hecho “solo por cumplir” y evitar algún regaño o ser evidenciado?
  - Siempre

- Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
6. ¿Conoces y te sientes parte de la cultura organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
7. ¿La falta o nula comunicación de la información por parte de tus jefes y compañeros, ha hecho que retrases o no realices alguna actividad o tarea?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
8. ¿Consideras que tu salario va acorde a tus actividades, grado académico y horarios para impartir clases?
- Sí
  - No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. De las siguientes opciones, selecciona la o las que más se identifiquen contigo cuando te has ausentado en tu trabajo.
- Enfermedad
  - Problema familiar, personal
  - Trámites
  - Falta de energía para asistir
10. ¿Cuál de las siguientes opciones consideras que mejorarían la salud organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza y que, por lo menos en ti, aumentaría la motivación personal para realizar tus actividades y sentirte parte de él?

- Mayor reconocimiento personal y profesional
- Mejorar salario, prestaciones, incentivos económicos
- Promover el compañerismo y trabajo en equipo
- Proporcionar mobiliario y equipo de trabajo de mejor calidad.

11. ¿Qué tan satisfecho/a te sientes laborando en el ITR-Zaragoza? Considera 1 muy insatisfecho y 4 muy satisfecho.

- 1
- 2
- 3
- 4

**GRUPO B: ADMINISTRATIVOS**

1. ¿Consideras que las condiciones del mobiliario y equipo de trabajo (escritorio, ventilación, luz, sillas, etc.) en las que desarrollas tus actividades laborales, son suficientes y cuentan con las características necesarias?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

2. La relación con tus compañeros administrativos, ¿es armoniosa y ayuda a lograr tus objetivos profesionales?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

3. ¿Has recibido incentivos y/o reconocimiento (felicitación, bono, ascenso) por parte de tus compañeros y/o jefes tras realizar alguna tarea sobresaliente y en la cual has empleado mayor empeño y dedicación?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca



4. ¿Has pensado en abandonar tu puesto en los últimos 6 meses y cambiar de organización? (Sin considerar como razón principal la actual pandemia)
- Sí
  - No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿En algún momento te han pedido que realices alguna actividad o tarea, la cual has hecho “solo por cumplir” y evitar algún regaño o ser evidenciado?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
6. ¿Conoces y te sientes parte de la cultura organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
7. ¿La falta o nula comunicación de la información, por parte de tus jefes y compañeros, ha hecho que retrases o no realices alguna actividad o tarea?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
8. ¿Consideras que tu salario va acorde a tus actividades, grado académico y horario de trabajo?
- Sí
  - No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. De las siguientes opciones, selecciona la o las que más se identifiquen contigo cuando te has ausentado en tu trabajo.

- Enfermedad
  - Problema familiar, personal
  - Trámites
  - Falta de energía para asistir
10. ¿Cuál de las siguientes opciones consideras que mejorarían la salud organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza y que, por lo menos en ti, aumentaría la motivación personal para realizar tus actividades y sentirte parte de él?
- Mayor reconocimiento personal y profesional
  - Mejorar salario, prestaciones, incentivos económicos
  - Promover el compañerismo y trabajo en equipo
  - Proporcionar mobiliario y equipo de trabajo de mejor calidad.
11. ¿Qué tan satisfecho/a te sientes laborando en el ITR-Zaragoza? Considera 1 muy insatisfecho y 4 muy satisfecho.
- 1
  - 2
  - 3
  - 4

**GRUPO C: INTENDENCIA, MANTENIMIENTO Y OTROS**

1. ¿Consideras que el material y utensilios que te proporcionan para tus actividades son suficientes y de calidad, así como poco dañinos para tu salud?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
2. La relación con tus compañeros de tu misma área, ¿es armoniosa y ayuda que tus actividades se realicen rápido y bien?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces

- Nunca
3. ¿Has recibido incentivos económicos por parte de tus compañeros y/o jefes tras realizar alguna tarea sobresaliente y en la cual has empleado mayor empeño y dedicación?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
4. ¿Has pensado en abandonar tu puesto en los últimos 6 meses y cambiar de organización? (Sin considerar como razón principal la actual pandemia)
- Sí
  - No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿En algún momento te han pedido que realices alguna actividad o tarea, la cual has hecho “solo por cumplir” y evitar algún regaño o ser evidenciado?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
6. ¿Cuándo realizas las actividades que te corresponden como limpiar, barrer, arreglar algún desperfecto, te sientes parte del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza y deseas que dé una buena imagen a los usuarios y visitantes?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Pocas veces
  - Nunca
7. ¿La falta o nula comunicación de la información, por parte de tus jefes y compañeros, ha hecho que retrases o no realices alguna actividad o tarea?
- Siempre

- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

8. ¿Consideras que tu salario va acorde a tus actividades y horario de trabajo?

- Sí
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. De las siguientes opciones, selecciona la o las que más se identifiquen contigo cuando te has ausentado en tu trabajo.

- Enfermedad
- Problema familiar, personal
- Trámites
- Falta de energía para asistir

10. ¿Cuál de las siguientes opciones consideras que mejorarían la salud organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza y que, por lo menos en ti, aumentaría la motivación personal para realizar tus actividades y sentirte parte de él?

- Mayor calidad en los materiales que se usan para las tareas
- Mejorar salario, prestaciones, incentivos económicos
- Promover el compañerismo y trabajo en equipo
- Establecer un horario fijo para la limpieza y mantenimiento, para evitar prolongar los horarios de trabajo.

11. ¿Qué tan satisfecho/a te sientes laborando en el ITR-Zaragoza? Considera 1 muy insatisfecho y 4 muy satisfecho.

- 1
- 2
- 3
- 4

## 5.2 Resultados

Una vez aplicado el cuestionario anterior, se han detectado resultados poco similares en algunas preguntas; pero en otras, mucha semejanza. A continuación, se resaltan aquellas en las que se podrá hacer el análisis ideal sobre la salud organizacional del Instituto Tecnológico Roosevelt Zaragoza.

### ❖ Pregunta 3: Factor de reconocimiento e incentivos laborales

En el grupo A, el 50% refiere a que *nunca* ha recibido incentivos y/o reconocimiento (felicitación, bono, ascenso) por parte de sus compañeros y/o jefes tras realizar alguna tarea sobresaliente y en la cual ha empleado mayor empeño y dedicación; lo mismo ocurre con el grupo C, mientras que el grupo B, establece el 44% de nulo reconocimiento; lo cual es lo contrario a los otros grupos, pues a diferencia de ellos, la mitad mayoritaria reporta que sí ha recibido estos incentivos intrínsecos o extrínsecos pero que, de alguna manera han impulsado la motivación laboral; lo contrario al grupo A y C.

### ❖ Pregunta 4: Factor de rotación de personal

Según las respuestas otorgadas por los participantes, el grupo A, reporta que el 58.3% si han pensado en cambiar su lugar de trabajo, el grupo B, reporta lo contrario, ya que el 66.7% responde que no desea cambiar de empleo; mientras que el grupo C, solo el 30% sí desea cambiar de empleo.

En esta pregunta, se añade un breve espacio para que expliquen o justifiquen su respuesta anterior; a lo cual, el 80% de los que respondieron que sí han pensado en cambiar de trabajo, se impulsan por el factor económico, ya que, según sus respuestas, el salario es bajo y la jornada amplia. Algunos otros, solo por cambio de residencia, jubilación, etc.

### ❖ Pregunta 8: Salario

La pregunta 8, se basa en analizar si los empleados de los tres grupos, se sienten conformes con su salario, encontrando que solo el grupo B y C, lo están, pues el

55% de ellos, responde con un sí a dicho cuestionamiento. Por otro lado, el grupo A difiere en su respuesta, ya que el 66.7 indica que los salarios son bajos, no hay mucha valía a la antigüedad y grado de estudios.

❖ Pregunta 10: Propuestas de mejora

En esta pregunta, se despliegan 4 opciones en las que se podían seleccionar sólo una o todas, según criterio de cada encuestado; en las cuales, la propuesta que establece mejores salarios, prestaciones, incentivos económicos lidera el listado con un total del 100% de selección en los tres grupos, resultado que nos da respuesta de manera general aquello que motivaría a los empleados del Instituto Tecnológico Roosevelt Zaragoza; además, con un 90% de la elección, los empleados sugieren que haya más reconocimiento en las actividades que realizan, por lo menos, a través de bonos, asensos, incentivos, etcétera,

❖ Pregunta 11: Nivel de satisfacción

La importancia de tener un personal motivado y satisfecho en las organizaciones, es mucha, pues de ello se deriva el nivel de productividad y eficiencia que aplican en sus actividades. En el análisis de ésta pregunta, se toma como 1 muy insatisfecho; mientras que 4 para muy satisfecho.

Para el grupo A, las elecciones del nivel de satisfacción están, en un 50% en el nivel 3, el 33.3% muy satisfecho y 16.7% muy insatisfecho.

Para el grupo B, el 77.8% se encuentran en un 4% de mucha satisfacción y solo el 22.2% responden a un nivel 3.

En el grupo C, las respuestas están divididas entre el nivel 2 y 3, con 50% de cada uno.

## **6. Propuestas para mejorar la salud organizacional**

Como último capítulo del presente trabajo de investigación, se han preparado algunas propuestas que se han formulado tras la indagación teórica y práctica sobre el tema; las cuales se basan, entre otras cosas, en la experiencia personal como empleada del Instituto y en todo lo ya desarrollado.

Principalmente, y como resultado de las respuestas al instrumento de medición usado para efectos del presente; se propone a la organización, poner en marcha incentivos económicos o bonos, que impulse a sus trabajadores a trabajar con más eficacia y así, aumentar la productividad de cada uno, y en las áreas que más le convengan.

En ese aspecto, deberán ser cuidadosos y equitativos, ya que, si no hay un control sólido sobre estos, habrá empleados, en los que se presente un efecto contrario al deseado, pues comenzarán a surgir conflictos por falta de equidad. Todo programa de incentivos o recompensas económicas debe comunicarse de manera integral para que el empleado se involucre y conozca los beneficios de dicho programa y su correcto uso. Se debe tener en cuenta siempre los mensajes clave que queremos comunicar y definir claramente a qué grupo de empleados va dirigido, para que en cada uno de ellos el impacto en su motivación sea satisfactorio y las nuevas prácticas que se pongan en marcha, sean exitosas y bien aprovechadas.

Así mismo, se debe poner más énfasis en la parte extrínseca de los empleados y la manera en cómo se va a reconocer sus logros, pues en éste espacio, se ha detectado que no hay reconocimiento de ningún tipo a los colaboradores, provocando, ausencia de motivación con base en éste factor.

Ambos factores, deberán estar presentes en el día de la presente organización, ya que la ausencia de estos, arroja un alto nivel de rotación, pues con base en los resultados, en el grupo A, su mayoría ha pensado en cambiar de lugar de trabajo, originado por la falta de reconocimiento e incentivos.

Además, para lograr tener salud organizacional, se deberá seguir impulsando el trabajo en equipo, independientemente de las áreas en cuestión, ya que esto, por un lado, será un factor motivacional, y por otro, se fortalecerá la cultura organizacional vigente en el Instituto.

Es importante tomar en cuenta todo lo que éste análisis arroja, ya que se debe mejorar la satisfacción de los empleados, para que se sientan cada día más felices y, por ende, pongan más dedicación y empeño a las actividades que realizan.

Todas estas breves recomendaciones, se hacen considerando los resultados y la experiencia como trabajadora de dicha organización, sin embargo, no se debe olvidar que en el Instituto deben cuidarse las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo; ya que los puestos de oficina son los que cubren mayores jornadas laborales, por lo que cumplir las condiciones mínimas de mobiliario y equipo de trabajo, hará que la satisfacción y comodidad de trabajar ahí, aumente, y con ello la productividad se refleje en la eficiencia de sus trabajos.



## **7. Conclusiones**

Actualmente en los entornos de trabajo existe una gran diversidad de necesidades y gustos que muchas veces varían de acuerdo a la etapa de la carrera en la que estén los empleados, de su vida privada, de los requerimientos del trabajo que desempeñan, de las necesidades individuales y colectivas y muchos factores más

Luego de todo lo analizado, las conclusiones, sobre el manejo de la motivación en el Instituto Tecnológico Roosevelt-Zaragoza nos señala, que no existen técnicas de motivación laboral que contribuyan a mejorar la salud organizacional, pues se confirma el diagnóstico inicial, donde la falta de desempeño y satisfacción en los empleados, originado de la nula motivación a través de prácticas efectivas como higiene y seguridad, incentivos, promociones, entre otras, no ayudan a eliminar la rotación de personal, ausentismo, baja productividad y agotamiento.

Actualmente, no existen técnicas que minimicen o anulen los efectos de la nula motivación en éste lugar de trabajo, ya que hay una constante rotación de personal, originada de bajos salarios y prestaciones económicas, que hacen que los empleados, consideren la búsqueda de otro lugar de trabajo. Aunado a esto, se diagnostica el poco reconocimiento, lo que ha hecho que muchos de los trabajadores, se sientan sin entusiasmo para elaborar una u otra actividad de acuerdo a sus funciones.

Conocer la importancia y aplicación de la motivación laboral hará que el desempeño y satisfacción, tanto individual como en cada área de los trabajadores del Instituto Tecnológico Roosevelt Zaragoza, vaya en aumento y se procuren mejores resultados, a manera del servicio que se ofrece como Institución educativa.

## 8. Referencias

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. 8va edición, México.

Filipp, G. (1998) *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Ed. Universitaria de Buenos Aires. Buenos Aires.

McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.Colombia,

Porter, L; Lawler. E; Hackman, J. (1975): *Comportamiento en las organizaciones*. McGraw Hill. New York.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. Consultada en: <https://dle.rae.es>

Revista Forbes, México. (2016) Consultada en: <https://www.forbes.com.mx/de-todo-el-mundo-mexico-es-el-pais-donde-mas-horas-se-trabajan/>

Rodríguez, F. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Pirámide, Madrid.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ra edición. Pearson Educación, México.

Zepeda, H. (1999). *Motivación. Psicología organizacional*. Pearson., México.