



**Secretaría  
de Educación**  
Gobierno del Estado  
2012 - 2015



**Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo**

**Secretaría de Educación en el Estado**

**Coordinación General de Planeación y Evaluación Educativa  
Dirección de Incorporación, Control y Certificación**

**Doctorado en Ciencias**

**“Modelo de Comportamiento Organizacional en la Educación Superior  
Tecnológica, para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de  
Michoacán”**

**Tesis que**

**para Obtener el Grado de**

**Doctor en Ciencias,**

**Presenta**

**M.F. Leonel Chávez Contreras**

**Director de Tesis**

**Dr. Rubén Molina Martínez**

**Octubre 9 de 2014**

---

## ***A la memoria de:***

---

*Mi padre José Chávez Silva,*

*Mi madre Esperanza Contreras Moreno,*

*Mi hermano Ramiro Chávez Contreras,*

*Mi hermana Mártha Chávez Contreras.*

*“Los cuales significaron, en su momento, toda una fuente de inspiración y  
fueron la razón principal para que siguiera adelante con mis estudios”*

*Que Dios los tenga en su Santa Gloria.*

## ***Dedicatorias***

---

*A Dios por permitirme vivir y brindarme la oportunidad de culminar una etapa más en mi vida, por darme la familia que tengo y los buenos amigos con que cuento.*

*A mis padres, que en su momento, me indujeron a conducirme por el camino correcto y que desde donde se encuentran, sin duda alguna sienten gran orgullo por éste logro, del que son parte fundamental.*

*A mis suegros qepd Leonel Mora González y Martha Meza Calvillo, que siempre estuvieron cerca de nosotros, brindándonos su apoyo y su compañía.*

*A mi Chocolatita quien desde siempre me ha brindado su amor y apoyo, sin importar los grandes sacrificios a que fue sometida y en quien siempre he encontrado gran comprensión, cariño y apoyo.*

*A mis amados hijos: José Iván, Leonel, Laura Edith y Julio Cesar con quienes hemos compartido muchas alegrías y en ocasiones tristezas, destacando, los grandes momentos que significaron la llegada de sus hijos, mis nietos, que han venido a llenar de bendiciones a nuestra familia. Ellos son: Ivancito, Mayito, Leonelito, Martelito y Alexander.*

*A mis hermanos: Ramiro (Q.E.P.D.), Josefina, Graciela, Martha (Q.E.P.D.), Javier y Guillermina, por sus buenos consejos, alientos y apoyo que siempre me han brindado.*

*A mis grandes amigos Dr. Alberto Díaz Vázquez, M.F. Adelina Sandoval Rodríguez, Ing. José Jorge Rodríguez Hernández, Ing. Alejandro Méndez Navarro.*

---

## Agradecimientos

---

A mi Director de Tesis Dr. Rubén Molina Martínez, que con amplia experiencia y conocimientos, fue un gran guía en la culminación del presente trabajo de investigación, orientando, apoyando y demostrando afecto y amistad.

A mis sinodales, que con amplio conocimiento, me hicieron las observaciones, comentarios y sugerencias de mi trabajo en forma acertada y puntual. Muchas Gracias Dr. Mario Figueroa Cárdenas, Dra. Irma Cristina Espitia Moreno, Dr. Joel Bonales Valencia y Dr. Rafael Herrera Álvarez, por todo su valioso apoyo.

A mi Universidad de Guadalajara campus Centro Universitario de la Ciénega, Ocotlán, Jalisco, a la Universidad De Lasalle, Bajío de León, Gto., al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora, por los significativos apoyos recibidos en mi formación profesional y finalmente al Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán (CIDEM), donde finalmente culminé mis estudios Doctorales.

A todos mis maestros, por la valiosa oportunidad de formarme académicamente, agradezco sus significativas enseñanzas, paciencia y amistad.

A mis alumnos del ITESZ, con quienes aparte de mi función docente, obtuve valiosa retroalimentación, destacando un gran número de alumnos, que me sorprendieron gratamente por su firme compromiso, dedicación, atención, paciencia, colaboración y sobre todo, su gran amistad.

Un agradecimiento especial para mis cuñados; Angélica, “mi cuñada preferida” y Martel, quienes han sido, parte fundamental en mi familia y nos han acompañado en las buenas, las malas y en las distintas etapas de nuestra vida.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Resumen .....	X
Abstract .....	XI
Introducción.....	12
Antecedentes .....	16
Fundamentos de Investigación.....	23
Problema .....	25
Planteamiento del problema.....	27
Objetivos .....	29
Hipótesis y Variables.....	31
Justificación.....	32
Método .....	34
MARCO TEÓRICO.....	37
Capítulo 1. Las Organizaciones .....	37
Capítulo 2 El Comportamiento Organizacional.....	50
Capítulo 3 Liderazgo y Poder .....	66
Capítulo 4 La Comunicación Organizacional.....	90
Capítulo 5 La Motivación .....	106
Capítulo 6 Trabajo de campo .....	125
Prueba de Hipótesis y Validez.....	141
Capítulo 7 Modelo de Comportamiento Organizacional para los ITDEM .....	169
Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones .....	183
Recomendaciones.....	185
Conclusiones.....	187
Bibliografía .....	231

## Índice de tablas, gráficas y figuras

Tabla 1.- Muestra estratificada de docentes y administrativos del ITDEM .....	129
Tabla 2. Operacionalización de las variables de la investigación .....	132
Tabla 3 Oportunidad de mejora, fuente: elaboración propia, véase, tabla en anexos.....	143
Tabla 4 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	144
Tabla 5 Estimulación intelectual, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	145
Tabla 6 Capacidad de liderazgo, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos.....	146
Tabla 7 Consideración individualizada. Elaboración propia, véase tabla en anexos.....	147
Tabla 8 Motivación Inspiracional, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	148
Tabla 9 Integración del personal, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	149
Tabla 10 Estilo indiferente y evasivo, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	150
Tabla 11 Resumen de resultados. fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos ...	151
Tabla 12 La esfera informativa, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	153
Tabla 13 La Comunicación Interna, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .	154
Tabla 14 Esfera estratégica de la comunicación, fuente: elaboración propia.....	155
Tabla 15 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	156
Tabla 16 Esfera afectiva fuente: elaboración propia, ver tabla en anexos .....	157
Tabla 17 Reconocimiento al personal, elaboración propia, ver tabla en anexos.....	158
Tabla 18 Resultados de Comunicación, elaboración propia, ver tabla en anexos .....	159
Tabla 19 Ambiente Laboral, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	160
Tabla 20 Grado de seguridad en el trabajo, elaboración propia, ver tabla en anexos.....	161
Tabla 21 Clima Laboral, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	162
Tabla 22 factores motivacionales, fuente: elaboración propia, ver tabla en anexos.....	163
Tabla 23 La Inseguridad laboral, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos .....	164

Tabla 24 La parcialidad de directivos, elaboración propia, ver tabla en anexos .....	165
Tabla 25 Resumen de la Motivación. Fuente: creación propia.....	166
Tabla 26 Resumen de tendencias relativo a la Motivación dentro de los ITDEM.....	167

## **Índice de gráficas**

Gráfica 1 Oportunidad de mejora, fuente: elaboración propia .....	143
Gráfica 2 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia .....	144
Gráfica 3 Estimulación intelectual, fuente: elaboración propia.....	145
Gráfica 4 Capacidad de liderazgo, fuente: elaboración propia .....	146
Gráfica 5 Consideración individualizada, fuente: elaboración propia .....	147
Gráfica 6 Motivación inspiracional, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos...	148
Gráfica 7 Integración del personal, fuente: elaboración propia .....	149
Gráfica 8 Estilo indiferente y evasivo, fuente: elaboración propia .....	150
Gráfica 9 Ítems sobre Liderazgo dentro de los ITDEM, fuente: elaboración propia .....	152
Gráfica 10 La esfera informativa, fuente: elaboración propia .....	153
Gráfica 11 Comunicación interna, fuente: elaboración propia.....	154
Gráfica 12 Esfera estratégica de la comunicación, elaboración propia .....	155
Gráfica 13 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia .....	156
Gráfica 14 Esfera efectiva colaborativa, fuente: elaboración propia .....	157
Gráfica 15 Reconocimiento hacia el personal, fuente: elaboración propia .....	158
Gráfica 16 Ambiente laboral, fuente: elaboración propia .....	160
Gráfica 17 Grado de seguridad en el trabajo, fuente: elaboración propia .....	161
Gráfica 18 Clima laboral, fuente: elaboración propia .....	162
Gráfica 19 Ausencia de factores motivacionales, fuente: elaboración propia.....	163
Gráfica 20 Inseguridad laboral, fuente: elaboración propia .....	164

Gráfica 21 La parcialidad de directivos, fuente: elaboración propia.....	165
Figura 1 Representación de una muestra como subgrupo, elaboración propia .....	126
Figura 2 Elementos de organización formal Robbins, (2004), elaboración propia. ....	192
Figura 3 El modelo burocrático de Max Weber. Fuente: Chiavenato, I. (2005) pág. 89..	193
Figura 4 Cuatro funciones de administración. Chiavenato, (2005) pág. 93.....	194
Figura 5. Expectativas de individuos respecto a la organización (Contrato Psicológico) Argyris. Fuente: Chiavenato, (2005) pág. 37 .....	195
Figura 6 Expectativas de las organizaciones respecto a individuos (Contrato Psicológico) de Argyris. Fuente: Chiavenato, I. (2005) pág. 40.....	196
Figura 7 Diferencia eficiencia y eficacia. Fuente: Chiavenato, (2005) pág. 94.....	197
Figura 8 El CO como un iceberg. Fuente: Robbins, (2004) Pág. 27 .....	198
Figura 9 Principales contribuciones de las ciencias sociales al CO, Fuente: Luthans, (2002), citado por Chiavenato, (2004), p.24 .....	199
Figura 10 Contribución de Ciencias Sociales al CO Luthans, (2002), citado por Chiavenato, (2004) .....	200
Figura 11 Modelo del Comportamiento Organizacional. Fuente: Chiavenato, (2004) .....	201
Figura 12 Modelo para entender el CO, Fuente: Chiavenato, (2004).....	201
Figura 13 Elementos en el CO de una empresa. Fuente: elaboración propia.....	202
Figura 14 Rasgos del Liderazgo. Fuente: Soto, (2001), p. 172. ....	203
Figura 15 Características del Liderazgo Transformacional. Fuente: Genn, (2006), pp.1-3, citado por Hellriegel, (2009) p. 514.....	204
Figura 16 Características líderes transformacionales. Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum (2009) pág. 514 .....	205
Figura 17 Características de líderes Transaccionales y Transformacionales, Fuente: Tichy, (1986), citado por Chiavenato, (2004), p. 487.....	206
Figura 18 Características de líderes carismáticos, Fuente: elaboración propia .....	207
Figura 19 Modelo de Contingencia de Fiedler, fuente: Chiavenato, (2004), p. 479 .....	208



Figura 20. Modelos comparativos de CO, fuente: elaboración propia.....	209
<b>Figura 21</b> .....	<b>210</b>
Figura 22 Proceso de Comunicación, Shannon y Weaver, (1948), citado por Chiavenato, (2004), p. 412-413 .....	211
Figura 23 Elementos de interacción, fuente: elaboración propia.....	211
Figura 24 Lineamientos para escucha efectiva, fuente: elaboración propia.....	212
Figura 25 Riqueza de información de canales, fuente: elaboración propia .....	213
Figura 26 Barreras de la comunicación, fuente: Chiavenato, (2004), p. 424.....	214
Figura 27 Fases de la motivación-meta. Fuente: Soto, (2001) pág. 96.....	215
Figura 28 Patrón de comportamiento modelo básico, fuente: elaboración propia.....	215
Figura 29 Proceso de motivación simplificado. Fuente: Chiavenato, (2005) pág. 315.....	216
Figura 30 Patrón del proceso de motivación, fuente: Porret, (2010), p. 86 .....	216
Figura 31 Modelo de expectativas. Fuente: Administración Hellriegel, (1974), p. 186.....	217
Figura 32 Aplicación del modelo de las expectativas, fuente: Vroom, (1964), citado por Chiavenato, (2004), p. 335 .....	218
Figura 33 Teoría de las expectativas de Vroom, fuente: Robbins, (2004), p. 173.....	219
Figura 34 Pirámide de las necesidades de Maslow, fuente: elaboración propia .....	220
Figura 35 Los factores determinantes de la motivación, fuente: elaboración propia .....	221
Figura 36 Mapa del estado de Michoacán de Ocampo, fuente, oeidrus-portal-gob.mx ..	222

## Resumen

El presente trabajo de investigación, plantea proveer una herramienta para el desarrollo del clima laboral entre directivos, académicos y administrativos, de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán (ITDEM), identificando los principales elementos para mejorar el desarrollo del comportamiento organizacional, en adelante (CO).

La tesis incorpora un compendio de base científica teórica, que sustenta y explica el CO, los liderazgos recomendables, la comunicación organizacional efectiva y la motivación adecuada para incrementar la satisfacción y productividad laboral.

Así, propone mejorar el proceso de designación de directivos, optimizar la comunicación organizacional y el nivel de motivación con auténticos líderes, considerando los resultados de la aplicación del cuestionario a administrativos y académicos que arrojaron resultados poco alentadores para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán (ITDEM) en la actualidad.

Para ello plantea como opción específica, el establecimiento del Modelo de desarrollo del Comportamiento Organizacional dentro de los ITDEM, donde estos puedan acceder a su aplicación objetiva, según determine la Secretaría de Educación del Estado (SEE).

## **Abstract**

The present research seeks to provide a tool for the development of the work environment among managers, faculty and staff of the (ITDEM) Decentralized Technological Institutes of the state of Michoacan, by identifying its main elements to enhance organizational behavior.

The thesis includes a compendium of theoretical scientific basis that underpins and explains the organizational behavior, recommended leadership, effective organizational communication and motivation to increase job satisfaction and productivity.

Thus aiming to improve the process of appointing directors, optimize organizational communication and motivation level of true leaders, by considering the results of the administrative and academic questionnaire, which shows unfavorable results for the current managers.

The option then is to establish a model of organizational communication that develops within ITDEM, where each campus can access the objective application determined by the undersecretary of higher education.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación, es relativo al Comportamiento Organizacional en adelante, (CO) dentro de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán (ITDEM) y al iniciar el estudio, se indagó respecto a los principales elementos que podrían mejorar su desarrollo.

El objetivo general del trabajo, fue identificar los principales elementos de mejora del CO y una vez identificados, se planteó un Modelo de Comportamiento Organizacional, que podría establecerse dentro de cada uno de los planteles de los ITDEM, el que puede representar una solución significativa a la problemática que prevalece en la actualidad en la organización.

Para ello, se efectuó un análisis minucioso del concepto organización, considerando que éstas, sin importar su tipo, están formadas principalmente por personas y sus relaciones interpersonales ocurren, a fin de desarrollar acciones que ayuden al logro de las metas de una empresa.

Se buscó entender el impacto que individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, lo que permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance puntual de sus objetivos; aspecto preponderante en la presente investigación, que procura representar una eficiente herramienta, que facilite las condiciones para la interacción individual; individuos con grupos; relación intergrupala y su inserción objetiva dentro de la organización.

Reflejo de lo anterior, es el clima organizacional dentro de los ITDEM, donde para conocer las percepciones que los trabajadores tienen de su organización, la influencia de sus actitudes y comportamientos, fue necesario elaborar un diagnóstico del clima organizacional.

En ese sentido, se efectuó un análisis sobre los conceptos del CO, las características primordiales, los niveles del CO como la Macro perspectiva que

considera al CO como un todo, la Meso perspectiva que estudia el comportamiento de los individuos en grupo y en equipos de trabajo y la Micro perspectiva que refiere al comportamiento individual dentro de la organización.

Abundando en ello, se revisaron los modelos más destacados del CO, destacando los estilos: autocrático, paternalista, de apoyo, colegial o participativo y sistémico, concluyendo luego del análisis, que en la actualidad, siguen vigentes algunas características de los distintos modelos, reflejo de la diversidad de organizaciones.

De igual manera, se revisaron las principales teorías del CO, donde destacan: el campo de Lewin, la disonancia cognitiva y la teoría Z; planteando ésta última, la cultura laboral de los japoneses, con resultados de productividad adecuados, donde resalta el pliego de peticiones, el cual genera un mayor compromiso de calidad a cambio de mejores prestaciones.

Hubo una introducción a las disciplinas que apoyan al CO como la Psicología, Sociología, Antropología, Psicología Social y la Ciencia Política, las cuales representan importantes aportes, para entender los comportamientos de individuos dentro de una organización y su correspondiente inducción.

Respecto al liderazgo, se efectuó un análisis, observando sus principales características, tipos de liderazgo, conceptos, la importancia que ha cobrado en las últimas décadas dentro de las grandes empresas, los nuevos estilos de liderazgo, que ponen a la vanguardia a importantes empresas transnacionales del mundo, al proyectar estabilidad, crecimiento, solidez y competitividad.

Se contrastaron las figuras de gerente y líder, sus ventajas y desventajas, la importancia de los seguidores del líder, aspecto fundamental en las empresas; el líder y la situación que según su desempeño, puede implicar el éxito o fracaso de la organización. Sobresalen las habilidades básicas del liderazgo, los elementos que facilitan su quehacer como la asertividad, escucha activa, comunicación efectiva, retroalimentación, establecimiento de metas, la visión, misión,

creatividad, innovación, negociación, administración del conflicto, solución de problemas, etc.

Asimismo, Se analizaron las principales teorías del liderazgo, sus principales rasgos, los modelos de la personalidad que impactan en los seguidores, los liderazgos transformacional, visionario, transaccional, situacional y carismático; los modelos de contingencias de Fiedler, la teoría del camino a la meta y los tipos de poder que se despliegan dentro de las organizaciones.

Respecto a comunicación organizacional, se revisaron sus conceptos, los elementos esenciales y funciones básicas; los tipos, los niveles intrapersonal, interpersonal, grupal y masivo. También resalta el proceso de la comunicación humana, las bases de una adecuada comunicación, como la dirección vertical (ascendente y descendente), horizontal con sus pares y la transversal o diagonal que viene a cubrir los vacíos que dejan los anteriores niveles en el ánimo de la generar una comunicación asertiva e integral.

Relativo a las barreras de la comunicación, no se pueden ignorar los elementos que con frecuencia impiden su claridad y originalidad, destacando la comunicación organizacional, que pasa por grandes dificultades, principalmente por falta de sensibilidad de los titulares de las organizaciones.

Con relación a la motivación, se analizaron los conceptos y sus principales características, el proceso necesario para alcanzar altos grados de motivación, destacando las teorías de Maslow, los dos factores de Herzberg, las necesidades de McClelland, la evaluación cognoscitiva, el establecimiento de metas y el reforzamiento.

En cuanto al trabajo de campo, se determinó como universo de estudio, los once planteles de los ITDEM, con una muestra de cuatro planteles ubicados en puntos estratégicos de la geografía del Estado de Michoacán, siendo estos: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora, Instituto Tecnológico

Superior de Apatzingán, Instituto Tecnológico Superior de Uruapan y el Instituto Tecnológico Superior Purhepecha.

El instrumento de medición utilizado fue con la escala de Likert, elaborando veinte ítems o afirmaciones mediante el instrumento que fue aplicado a 225 trabajadores, docentes y administrativos de los ITDEM que fueron muestreados del universo de estudio.

Se diseñó en hoja Excel, el libro de datos, que permitió el asentamiento de los resultados de la recolección de campo, que arrojó la aplicación del instrumento para su posterior medición y análisis.

Se elaboraron gráficas de cada uno de los veinte ítems, que permitieron conocer la percepción que tienen los trabajadores de los ITDEM de sus directivos; respecto a oportunidad de mejora, efectividad de la comunicación; estimulación intelectual; capacidad de liderazgo; consideración individualizada; motivación inspiracional; integración del personal; estilos indiferentes y evasivos de directivos; dimensión de la esfera informativa; dimensión de la esfera estratégica; dimensión de la esfera afectiva-colaborativa; ambiente laboral; clima laboral; y ausencia de factores motivacionales.

Finalmente se creó un modelo de comportamiento organizacional, que plantea como ejes fundamentales dentro de los ITDEM, la presencia de fuertes liderazgos; con perfiles idóneos para atender la tarea de la educación de nivel superior; con las habilidades necesarias para desarrollar una buena comunicación organizacional, con adecuados niveles de motivación, para así, elevar el grado de productividad, calidad y eficiencia en beneficio de la clase trabajadora y de la comunidad estudiantil de los ITDEM.

Con éste modelo, se podría mejorar la satisfacción de los trabajadores de los ITDEM, al establecer un buen clima organizacional, que como señala Gellerrman, (1960), p. 6 los individuos tienen un comportamiento en función del mundo que perciben.

## **Antecedentes**

La creación del Subsistema de Institutos Tecnológicos Descentralizados dependiente de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) y del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), se creó principalmente en las áreas del conocimiento científico-tecnológico-administrativo; orientada al sector productivo de bienes y servicios, que tenía en la década de los 90s, un serio rezago, respecto a las necesidades del país. <http://www.snit.mx>

Para atender esa gran demanda, en 1990 se suscribió un convenio de vinculación entre la Secretaría de Educación Pública y el sector productivo privado de bienes y servicios, impulsando acciones de modernización del aparato productivo y el sistema educativo del país.

Así en la Asamblea General Ordinaria de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) No. XXIII, se aprobó el documento “Consolidación y Desarrollo del Sistema Nacional de Educación Superior”. <http://es.wikipedia.org/wiki/ANUIES>

En tal virtud, en esa década, inician actividades los Institutos Tecnológicos Descentralizados (ITD), con esquemas distintos a los que operaban en los Institutos Tecnológicos Federales (ITF) ya que se crearon como organismos descentralizados de los gobiernos estatales con participación bipartita de recursos, (50% Gobierno Federal y 50% Gobierno del Estado).

El Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT) se encuentra en la actualidad, constituido por 262 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos Federales, 130 son Institutos Tecnológicos Descentralizados, (11 en Michoacán), cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación



Técnica (CIIDET) y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). <http://www.snit.mx/>

En estas instituciones, el SNIT atiende a una población escolar de 470,359 estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluido el Distrito Federal. <http://www.snit.mx/>

Es de destacar que algunos tecnológicos descentralizados se ubican en zonas con una base demográfica, industrial y económica altamente desarrollada, como los ubicados en Ecatepec, San Luis Potosí, Xalapa, Irapuato, Cuautitlán Izcalli, entre otros, los cuales han venido experimentando un fuerte crecimiento. <http://www.snit.mx/>

Por otro lado, están los tecnológicos que fueron creados para funcionar como motores de desarrollo regional, ubicados en regiones con poca o nula actividad industrial, pero con alto potencial de desarrollo, como son: Coatzacoalcos, Zamora, Teziutlán, Zapopan, Uruapan entre otros. En términos generales, puede decirse que los ITD de entorno industrial están cumpliendo con una doble función: la educativa y la de promoción para el progreso social de sus regiones de influencia.

Los ITD fueron creados además, con la finalidad de ampliar y diversificar la oferta educativa superior en México, a la vez de ofrecer al sector productivo, ingenieros con mayor preparación académica y un perfil más orientado a la práctica que a la teoría, que cubra y fortalezca el eslabón entre el nivel directivo y el operativo dentro de las industrias y empresas. <http://www.snit.mx/>

No obstante, se hace hincapié en la necesidad de mayores recursos de la Federación y del Estado, para el equipamiento de laboratorios, mejor infraestructura, y mejores condiciones de vida para sus trabajadores, ya que en

forma comparativa entre los ITF y los ITD, los primeros gozan de una mejor estabilidad y condiciones económicas, que son favorables para el desarrollo integral de sus estudiantes, mientras que en los ITD, la mayoría de sus planteles adolece de lo más indispensable.

En el Estado de Michoacán funcionan once Tecnológicos descentralizados, cuya oferta educativa busca dar respuesta a los reclamos y necesidades culturales y socioeconómicas de cada región. Los ITDEM surgieron para atender dichas demandas y potenciar el desarrollo en esas regiones.

Así, a principios de los 90's, empresarios, campesinos, políticos y sociedad civil de Zamora y Apatzingán, gestionaron ante el Gobierno Federal la creación de dos Institutos Tecnológicos Descentralizados para esas regiones.

Para ello en 1992, ejidatarios del Sauz de Abajo, municipio de Zamora, donaron el predio la "Guanamera el Chico", de 20 hectáreas y en mismas fechas, el ejido "La Concha" Municipio de Apatzingán, dona 20 hectáreas, con igual fin.

Dos años después, en 1994, por Decreto Administrativo, se crea el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora (ITESZ) y el Instituto Tecnológico Superior de Apatzingán (ITSA).

Así, en la última semana de agosto y primera de septiembre de 1994, las regiones de Zamora y Apatzingán, ven coronados los esfuerzos de sus gestores al entrar en funciones los dos primeros planteles del Subsistema de ITD.

El Tecnológico de Zamora, ITESZ tiene una matrícula de 2,000 alumnos inscritos en el semestre agosto-diciembre 2013 y todas sus carreras acreditadas, siendo estas: Licenciatura en Contaduría, Contador Público e Informática; e Ingenierías: en Sistemas Computacionales, Industrial, Electrónica, Industrias Alimentarias, Gestión Empresarial y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Por su parte el ITSA tiene una matrícula de 1,850 alumnos en el semestre Agosto-diciembre 2013, siendo el plantel más importante de esa región.

En 1999, surgió el Tecnológico de Uruapan (ITSU), con matrícula de 1,800 alumnos en el semestre agosto-.diciembre 2013.

En el año 2000 se inauguraron los planteles de Ciudad Hidalgo (ITSCH) y Cherán (ITSP). En el 2001 el Tecnológico de Los Reyes (ITSLR) y el Tecnológico de Huetamo (ITSH), con matrículas de: 1,400, 600, 600 y 500 alumnos respectivamente.

Para el año 2003 se crea el Tecnológico de Tacámbaro (ITST), con matrícula de 500 alumnos en el semestre agosto-enero 2013, en el 2005 el Tecnológico de Pátzcuaro (ITSP), con matrícula de 1,500 alumnos en el semestre agosto-enero 2013. En el 2007 el Tecnológico de Coalcomán (ITSC), con matrícula de 400 alumnos en el semestre agosto-enero 2013 y finalmente en el 2010, el Tecnológico de Puruandiro (ITSP), con matrícula de 400 alumnos en el mismo ciclo.

De esa manera, en Michoacán, los Tecnológicos Descentralizados, han venido a cubrir una importante necesidad de espacios educativos de nivel superior con resultados significativos para las diversas instituciones de nivel medio superior, al brindar diversas opciones en cuanto a carreras, destacando de manera importante las siguientes carreras de ingeniería:

Administración, Ambiental, Biomédica, Bioquímica, Civil, Desarrollo Comunitario, Electrónica, Energías Renovables, Geociencias, Gestión Empresarial, Industrial, Industrias Alimentarias, Innovación Agrícola Sustentable, Mecánica, Nanotecnología, Sistemas Computacionales, Tecnologías de la Información y Comunicaciones y las Licenciaturas en Contaduría, Contador Público e Informática.

## Órganos de Gobierno de los ITDEM:

Los ITDEM para su operación y funcionamiento, tienen una estructura formal cuyo máximo órgano de gobierno es:

- ✚ La Junta Directiva. Se integra por dos representantes del gobierno federal (SEP), dos del gobierno del Estado designados por el C. Gobernador; de los cuales uno preside la Junta Directiva, uno del gobierno municipal, uno del sector social a propuesta del H. Ayuntamiento, dos del sector productivo, que surgen del patronato responsable de proyectar acciones para el crecimiento del plantel.
- ✚ Director General. Quien participará en las reuniones de la Junta Directiva con voz, pero sin voto. Las juntas directivas deberán sesionar cada tres meses en forma ordinaria y en forma extraordinaria, cuando existan asuntos de extrema urgencia que requieran ser resueltos. El Director General será nombrado por el C. Gobernador, durará en su cargo hasta cuatro años, pudiendo ser ratificado para otro periodo igual.
- ✚ Directores de área, Subdirectores, Jefes de División y Jefes de Departamento.
- ✚ El patronato del Tecnológico, será un órgano de apoyo constituido como Asociación Civil y sus funciones serán: proporcionar recursos adicionales para el financiamiento del Instituto, estimular convenios con los distintos sectores productivos, realizar programas conjuntos de cooperación, intercambio, capacitación, especialización del personal del Instituto y del sector productivo, promover la asignación de becas a estudiantes del Instituto; se integrará por miembros distinguidos del sector productivo a propuesta del H. Ayuntamiento y del Director General del plantel.

### Facultades de las Juntas Directivas:

- ✓ Establecer políticas y lineamientos generales para el desarrollo de las actividades del Instituto.
- ✓ Aprobar el programa de actividades, plan de inversiones y proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos del Instituto.
- ✓ Aprobar el programa de becas a estudiantes, previo estudio socioeconómico.
- ✓ Evaluar, supervisar y autorizar la aplicación de planes, programas, estados financieros, así como el informe anual que rinda el Director del plantel.
- ✓ Proponer y aprobar el reglamento interno, programas de trabajo y reuniones de junta directiva.
- ✓ Autorizar los nombramientos de Subdirectores, Jefes de división y Jefes de Departamento.
- ✓ Aprobar las Condiciones Generales de Trabajo y demás acciones que requieran su aprobación.

### Facultades del Director General del Instituto:

- ✚ Dirigir, académica, técnica y administrativamente al Instituto.
- ✚ Formular el programa institucional, los subprogramas y proyectos de actividades, planes de inversión y la elaboración de los presupuestos anuales de ingreso y egreso, sometiéndolos a la aprobación de la junta directiva.
- ✚ Supervisar y conducir el funcionamiento del Instituto, vigilar el cumplimiento de planes y programas de estudio y objetivos y metas propuestos.
- ✚ Nombrar y remover al personal académico, técnico y administrativo del Instituto, conforme a las disposiciones aplicables.

- ✚ Someter a la aprobación de la Junta Directiva, la aprobación en su caso de los proyectos de reglamentos, condiciones generales de trabajo del Instituto y expedir los manuales para su funcionamiento.
- ✚ Gestionar la asignación de recursos del ámbito federal, estatal y municipal.
- ✚ Celebrar convenios y contratos y realizar los actos relacionados con el funcionamiento del Instituto.
- ✚ Acreditar y certificar los estudios realizados en el Instituto, expidiendo la documentación correspondiente en base a las normas aplicables.
- ✚ Administrar y acrecentar el patrimonio del Instituto y las demás que le otorgue la Junta Directiva y otras disposiciones legales aplicables.

Fuente: Información obtenida de los Decretos de Creación de los Institutos Tecnológicos de: Zamora, Apatzingán, Uruapan, Cherán, Coalcomán, Pátzcuaro, Ciudad Hidalgo, Huetamo, Tacambaro, Los Reyes y Puruandiro.

## Fundamentos de Investigación

Algunos Individuos sin información científica, con frecuencia creen, que el científico debe ser una persona objetiva en extremo, quien recolecta datos sin tener ideas preconcebidas. Poincare, destaca lo erróneo de esto: “eso es imposible, no solo haría que todo experimento fuera improductivo, sino que, aun deseándolo, no podría realizarse”. Kerlinger, (2002), p. 21

Al investigador no siempre le es posible definir el problema de manera simple, clara y completa. A menudo, puede tener una noción general, difusa o confusa del problema. Esto es así, por la naturaleza compleja de la investigación científica. Op. Cit. p. 18

Para entender cualquier actividad humana compleja, es necesario comprender el lenguaje y el enfoque de quienes la realizan. Así sucede con la ciencia y la investigación científica. Se debe conocer y entender, al menos en parte, el lenguaje y enfoque científico en la solución de problemas. Ibidem, p. 13

“La investigación científica es sistemática, controlada, empírica, amoral, pública y crítica de fenómenos naturales. Se guía por teorías e hipótesis sobre las presuntas relaciones entre esos fenómenos”. Hernández, (2006), p. 46

Para llevar a cabo una investigación científica, es importante tener detectado el problema de investigación. “El planteamiento del problema y sus elementos, son importantes porque proveen las directrices y los componentes fundamentales de la investigación”; “además, resultan claves para entender los resultados”.

*“Si un problema está bien definido y planteado, estará parcialmente resuelto; entre más claro esté expuesto, mayores serán las posibilidades de obtener resultados satisfactorios” Ackoff, (1967).*

En el mismo sentido, el planteamiento del problema no es otra cosa que afinar y estructurar formalmente la idea de investigación. *“El planteamiento del problema puede ser tan sencillo o complejo, dependiendo de qué tan familiarizado se encuentra el investigador con el tema”*. Lara, (2011), p. 61

Para Kerlinger y Lee, (2002), los criterios para plantear adecuadamente un problema de investigación son:

- El problema debe ser formulado claramente y como pregunta; sin ambigüedades<sup>1</sup>.
- Debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica o una recolección de datos. Tener la factibilidad de observarse en la realidad o en un entorno y contener para su planteamiento, los siguientes elementos: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio.

En éste mundo de cambios vertiginosos, paradójicos y de gran complejidad, donde competitividad y globalización son un imperativo; las organizaciones tienen mayor necesidad de enfocar las cuestiones de un modo creativo e innovador.

Sin embargo, estudios recientes de creatividad e innovación en organizaciones educativas muestran que, si bien los directivos expresan una ferviente convicción por tener personas creativas e innovadoras en su organización, los resultados indican otro tipo de intereses Hernández, (2004), p. 46

Investigadores como Lubart, Sternberg y Kuczarski, en estudios sobre creatividad en las organizaciones, concluyen que la mayoría de directivos de alto nivel, se atemorizan ante personas creativas e innovadoras, al considerarlas incómodas y una amenaza para su estabilidad laboral. Bernal, (2010), p. 94

---

<sup>1</sup> Que no implique tergiversar la información, andar con rodeos o provocar equívocos al lector.



Problema  
Situación Problemática

Para el presente trabajo de investigación, se presentan los hechos y consecuencias que contextualizan la situación problemática de los ITDEM de donde se deriva el problema de investigación:

Hechos	Consecuencias
Los directivos no responden en forma adecuada, a las necesidades de su plantel, hace falta una relación funcional con el personal y un mayor control de los medios necesarios que satisfagan sus necesidades.	Así, se suscitan inercias del personal y aumenta el ausentismo de trabajadores. Los permisos con goce de sueldo son recurrentes, sin que exista una adecuada justificación que respalde esa situación.
Los directivos, no guían al personal hacia objetivos estratégicos que marquen el éxito o fracaso de los ITDEM, como señala Lieberson, (1972).	Esto provoca discordancia y retraso en el cumplimiento de objetivos, metas y programas institucionales afectando el crecimiento de los ITDEM.
La Dirección General, no crea visiones de las metas que pueden alcanzar y articular las formas de alcanzarlas. Bass, (1985), Tichy y Devanna, (1986). No existen liderazgos que transformen las actitudes de su personal	Así, se da un trabajo mecanizado, sin motivación, que lleva al personal a faltar en el cumplimiento de objetivos, al faltar una visión clara que conduzca a grados de excelencia y calidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

<p>En los ITDEM, se carece de programas internos sobre estímulos para docentes y administrativos que proyecten entusiasmo y confianza. Estos significarían un refuerzo para fomentar los comportamientos deseables en torno a la institución. Luthans, (1975).</p>	<p>El Programa de Estímulos al Desempeño Académico, limita el alcance de beneficios, por la compleja serie de requisitos, lo que inhibe la participación de todos los docentes, marginando y condenando a muchos de ellos, a subsistir en condiciones precarias.</p>
<p>La calidad de la comunicación organizacional al interior de los ITDEM, es débil para alcanzar resultados adecuados y eficiencia óptima dentro de sus planteles.</p>	<p>Esta carencia, provoca confusión e incertidumbre entre el personal, que degenera la calidad del servicio y complica la integración de los trabajadores y su pleno desarrollo</p>
<p>Los ITDEM, requieren la existencia de habilidades comunicativas que privilegien la atención y escucha efectiva hacia el personal, el respeto, interés y empatía hacia sus problemas.</p>	<p>Sin estas, aumenta la desintegración y aislamiento de trabajadores, crece el grado de divisionismo entre los trabajadores, por la mala comunicación y se da una mala imagen a los estudiantes.</p>
<p>La comunicación dentro de los ITDEM, no es la más adecuada para el personal respecto a lo que se espera de ellos; es indiferente si el desempeño es adecuado o no y es irrelevante la necesidad de optimizar rendimientos, para cumplir con las metas institucionales.</p>	<p>En esas condiciones, se pierde en eficiencia y eficacia en la productividad, se cae en el conformismo, en desgano y falta de compromiso institucional, en detrimento del plantel y de la imagen de la organización.</p>

En los ITDEM, no existe claridad sobre metas y objetivos específicos al faltar una adecuada retroalimentación que permita la mejora continua.	La retroalimentación es fundamental para el personal, lo que significa una guía para mejorar la productividad de los trabajadores
En los ITDEM, falta fomentar y destacar los aspectos éticos y morales, que favorezcan sus valores, para fomentar una activa participación social del personal.	Estos aspectos, se convierten en barreras de comunicación, que inhiben la comprensión, para asimilar de forma correcta la información, lo que incide en su estructura.
En los ITDEM, el personal tiene una percepción de falta de justicia, que influya en su comportamiento y aumenta su grado de compromiso”. Moorman, (1991), citado por Chiavenato, (2004), p. 331	El desánimo es manifiesto, a través de las constantes ausencias de docentes en las aulas, un excesivo relajamiento e impuntualidad en menoscabo del alumnado, de la imagen y prestigio institucional.

### Planteamiento del problema

Una vez concebida la idea de investigación, profundizado en el tema en cuestión y elegido el enfoque cuantitativo, se está en condiciones de plantear el problema de investigación, Hernández, (2010)

En ese sentido, el planteamiento del problema de investigación considera el desarrollo de la idea a través de cinco elementos:

- 1) Objetivos de investigación, 2) preguntas de investigación, 3) justificación de la investigación, 4) viabilidad de la investigación y 5) evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.
- 2) Luego de delimitar el problema, es más sencillo redactar las preguntas de investigación. En éstas se observan determinadas características en la

definición de problemas significativos, que pueden servir como criterios para ayudar a plantear mejor los problemas. Castañeda de la Torre y Moran, (2003), PP. 53-54

Kerlinger propone los siguientes criterios para el planteamiento:

- ✓ El problema se enuncia en forma interrogativa.
- ✓ El problema debe expresar la relación entre dos o más variables.
- ✓ El problema se debe establecer claramente y sin ambigüedades
- ✓ El problema y su planteamiento deben significar la posibilidad de prueba empírica. Si un problema no se puede probar empíricamente, entonces, no es un problema científico. Kerlinger, (1988), p. 19

Desde luego, en la pregunta, no siempre se comunica el problema en su totalidad. A veces solamente el propósito del estudio es formulado aunque la pregunta o preguntas deben resumir lo que habrá de ser la investigación. Al respecto, no se puede decir que haya una forma específica de expresar todos los problemas de investigación, pues cada uno de ellos requiere un análisis particular.

Las preguntas generales deben aclararse y delimitarse para esbozar el área—problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación. Ferman y Levin, (1979), p. 62

Cuando las preguntas son muy generalizadas, no conducen a una investigación concreta, siendo importante suprimir ambigüedades y abstracciones procurando preguntas precisas y directas.

### La Pregunta General

Las preguntas generales deben aclararse y delimitarse para esbozar el área-problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación. Hernández, (2004), 37

Las preguntas pueden ser más o menos generales, pero en la mayoría de los casos es mejor que sean precisas, sobre todo en el caso de estudiantes que se inician dentro de la investigación.

Para el presente trabajo de investigación se plantea la siguiente pregunta:

***¿Cuáles son los principales elementos de mejora para el desarrollo del Comportamiento Organizacional dentro de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán?***

## Objetivos

Para Rojas, “*son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo*”. Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, qué problema se estudiará. Al hacerlo como pregunta se tiene la ventaja de presentarlo de forma directa, lo cual minimiza la distorsión. Rojas, (2002), p. 47

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar probables desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa <sup>2</sup> y deben ser susceptibles de alcanzarse, ya que son las guías de estudio que deben tenerse presentes durante todo el desarrollo de la investigación, debiendo ser congruentes. Kerlinger, (2002), PP. 10-11

El objetivo básico de la ciencia es la teoría: es la explicación, la comprensión, predicción y el control. La explicación y predicción pueden ser incluidas en una teoría. La naturaleza de una teoría consiste en la explicación de los fenómenos observados.

---

<sup>2</sup> La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

Los objetivos de investigación expresan la intención principal del estudio en una o varias oraciones. Se plasma lo que se pretende conocer con el estudio. Algunas sugerencias del propósito de una investigación cualitativa son:

1. Plantear cada objetivo en una oración o párrafo por separado.
2. Enfocarse en explorar y comprender un solo fenómeno, concepto o idea.
3. Usar palabras que sugieran un trabajo exploratorio (razones, motivaciones, búsqueda, indagación, consecuencias, identificación, etc.).
4. Utilizar verbos que comuniquen acciones que se llevarán a cabo para comprender el fenómeno.
5. Usar un lenguaje neutral, no direccionado. Evitar calificativos que puedan limitar el estudio o implicar un resultado específico.
6. Si el fenómeno o concepto no es muy conocido, proveer una descripción general de éste con la que se estará trabajando.
7. Mencionar a los participantes del estudio (ya sea uno o varios individuos, grupos de personas u organizaciones).
8. Identificar el lugar o ambiente inicial del estudio. Hernández, (2010), PP.364-365

En el presente trabajo de investigación, se propone el siguiente objetivo:

***Identificar los principales elementos para mejorar el desarrollo del comportamiento organizacional dentro de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán y en función de estos, estructurar una propuesta para solucionar el problema identificado.***

## Hipótesis y Variables

Una hipótesis es una declaración conjetural, proposición tentativa acerca de la relación entre dos o más fenómenos o variables. Kerlinger, (2002), p. 14

Las hipótesis siempre se presentan en forma de enunciados declarativos y relacionan de forma general o específica, variables con variables. Op.Cit. p. 23

De acuerdo con Hernández, las hipótesis *“son las guías para una investigación o estudio. Indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación”*. Hernández, (2006), p. 122

Las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden serlo o no, pueden o no comprobarse con datos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Kerlinger, (2002), p. 123 señala, *“una hipótesis es diferente de la afirmación de un hecho”*.

Para el presente trabajo de investigación, se propone la siguiente hipótesis:

***El liderazgo, la comunicación organizacional y la motivación, son los principales elementos de mejora para el desarrollo del comportamiento organizacional dentro de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán.***

## Variables

La variable es una característica o atributo que puede tomar diferentes valores o categorías. Es un símbolo al que se le asignan valores o números, es una propiedad que asume diversos valores, algo que varía. Kerlinger, (2002), p.36

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse o de observarse. Hernández. Las variables adquieren valor para la investigación científica, cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría, en éste caso suele llamárseles constructos o construcciones hipotéticas. Hernández, (2006), PP. 123-124

A partir de las ideas de Margenau, para ser útiles las variables, desde el punto de vista científico, todos los constructos deben poseer un significado constitutivo, es decir, que puedan ser usados en teorías. Bunge, (1973), p.19

Variable independiente. Es la causa supuesta de la variable dependiente, el efecto supuesto. Es el antecedente; la dependiente es el consecuente. La independiente influye sobre la dependiente. Op. Cit. p.42

Variable dependiente. Es sobre la que se hipotetiza que influirá la variable independiente. En un sentido general, es el fenómeno que se pretende explicar con una hipótesis. Es hacia la que se hace la predicción, mientras que la independiente es aquella a partir de la cual se predice. Op. Cit. p. 43

En la presente investigación, se desprenden las siguientes variables de acuerdo al objetivo de investigación e hipótesis planteada, estas son:

Variables Independientes.- Liderazgo, Comunicación organizacional y Motivación

Variable Dependiente.- El Comportamiento Organizacional

#### Justificación

Ackoff, (1953) y Miler, (1977), argumentan que una investigación tiene bases sólidas en su justificación al contemplar la conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Ackoff, (1953), p. 40

La justificación debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

Trascendencia - ¿A quién afecta? ¿Qué tan importante es el problema?

Magnitud - ¿Qué tan grande es?

Vulnerabilidad - ¿Qué tan posible es resolverlo?

Factibilidad – El ámbito de competencia ¿Qué tanto se puede modificar?



En base a lo anterior, el trabajo de investigación, resulta conveniente para el personal de los ITDEM, por virtud de sus conflictos e inquietudes existentes y que en función del estudio, podría mejorar el clima laboral.

La aplicación del modelo propuesto, puede tener relevancia para los trabajadores académicos y administrativos de los ITDEM, al permitir transparentar y mejorar el proceso de designación de personal directivo, utilizando mejores esquemas e instrumentos para su designación.

Es trascendental, al tratarse de la mejora de individuos dentro de la organización educativa y poder extrapolarse a otras instituciones de nivel superior, al reproducirlo y hacerlo llegar a distintos planteles del país.

## Método

El método científico, refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema de investigación. Bunge, (1979), p. 41 en Lara, (2011), p. 59 Son postulados, reglas y normas para estudiar la solución de problemas de investigación. Bonilla y Rodríguez, (2000), p. 2 en Lara, (2011), p. 59

Una investigación llega a ser “ciencia” cuando en ella se han construido teorías o va camino de lograrlo. “El proceso de investigación científica culmina con la elaboración de teorías que, a su vez, impulsan a emprender una nueva investigación”. Anguera, (1989), PP.129-133

Éste es auto correctivo al existir puntos de verificación intrínsecos a lo largo de todo el camino del conocimiento científico; los controles se utilizan de tal manera que dirigen y verifican las actividades científicas y conclusiones, para obtener conocimiento del que se pueda depender. Kerlinger, (2002), p. 7

El método debe ser tal que la conclusión última de todo hombre, fuera la misma. Éste es el método de la ciencia. Su hipótesis fundamental es: “que hay cosas reales cuyas características son totalmente independientes de nuestra opinión acerca de ellas. Kerlinger, (2002), p. 7

*Así, López plantea: “el método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perderse en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque indica como no plantear los problemas y como no sucumbir al embrujo de los prejuicios predilectos” Op. Cit. p. 7*

En éste trabajo de investigación, se utilizó el método científico, proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, aplicaciones útiles a la sociedad. De Gortari, (1979), p. 17

El método científico es un conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la comunidad científica reconocida. En sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. Bunge, (1979), p.41

Es el conjunto de procedimientos lógicos, que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social. Pardinás en Tamayo y Tamayo, (2003), p. 26

Es una sucesión de pasos para descubrir nuevos conocimientos para aprobar o desaprobar, hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos. Cohen y Nagel en Tamayo y Tamayo, (2003), p.26

*“El método científico es la persistente aplicación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones o conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles en favor o en contra”. Cohen y Nagel. Op.Cit. p. 26*

#### Etapas del Método Científico

En el método científico se conjuga la inducción y la deducción, es decir, se da el pensamiento reflexivo a través de cinco etapas: Ibidem. P. 32

Percepción de una dificultad, identificación y definición, propuestas de solución al problema, deducción de consecuencias y verificabilidad de las hipótesis mediante la acción.

Comúnmente se cree que si la investigación emplea cifras o mediciones numéricas, tiene gran exactitud y rigor científico; o se cree que con solo emplear una técnica estadística, como una regresión simple o análisis factorial, quedó realizado el análisis. Nada más erróneo. El rigor científico significa coherencia lógica, empleo de procedimientos y técnicas adecuadas y control de las fuentes de error.

El método científico es el procedimiento que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, desentrañar sus conexiones internas y externas, generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, llegar a demostrarlos con rigor racional y comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación. Lewis, (1969), PP. 34-35

Las principales etapas de su aplicación son las siguientes:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas
2. Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia para contestar a las preguntas.
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.
5. Contrastar las técnicas para comprobar relevancia y fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
7. Estimar la pretensión de verdad y fidelidad de conjeturas y técnicas.

Para Ander-Egg, las principales características del método científico, son:

- ✓ Fáctico; se ciñe a los hechos.
- ✓ Verificación Empírica; exige una confrontación con la realidad
- ✓ Auto Correctivo; al ir rechazando o ajustando sus propias conclusiones
- ✓ Progresivo; sus conclusiones no son infalibles ni finales
- ✓ Didáctico; permite plantear, discutir y volver a plantear el problema.
- ✓ Objetivo, porque busca la verdad fáctica sin tomar en cuenta valores y creencias del científico. Tamayo y Tamayo, (2003), PP.32-33

## **MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 1. Las Organizaciones**

#### **1.1 Concepto**

Una organización es un conjunto de personas que actúan, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común. Schermerhorn, (1995), en Chiavenato, (2000), p. 28

“Es una unidad social coordinada en forma consciente compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de fines comunes”. Robbins, (2009), p. 2

Son instrumentos sociales para que, individuos combinen sus esfuerzos y trabajen juntos, con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar de forma aislada. Las personas cooperan entre sí, de manera racional e intencional, para alcanzar objetivos, que no alcanzarían individual Chiavenato, (2004), p. 28

Las organizaciones comparten las características de: finalidad definida, estructura deliberada y personas. Las personas realizan el trabajo que se necesita, para cumplir sus metas. Robbins/Coulter (2005)

Como estructura, es “un conjunto de componentes para obtener objetivos de acuerdo a un plan previsto” y al ceñirse al concepto mercantil, se puede definir como “una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros, realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio”. Marr y Rainer, (1984), en Porret, (2010), p. 23

#### **1.2 Elementos de la Organización Formal**

Para Robbins, existen seis elementos indispensables que deben abordar los administradores al diseñar su estructura organizacional: Robbins, (2004), p. 425

Estos son: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización

- a) Especialización laboral. Grado en que las tareas se dividen en puestos de trabajo. En lugar de que un solo individuo haga todo un trabajo, éste se divide en pasos o procesos y cada uno es complementado por una persona; así los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en todas, incrementando la productividad. Robbins, (2004), p. 426
- b) Departamentalización. Al dividir las tareas mediante la especialización, éstas se agrupan de modo que pueden coordinarse las que son comunes.
- c) Cadena de mandos. Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización, hasta el último escalafón y define quien reporta a quien. Responde a preguntas de los empleados, como a quien acudir si se presenta un problema? o ante quien son responsables?
- d) Tramo de control. Determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. El número de subordinados que un gerente o directivo puede dirigir con eficacia. Si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso. Urwick, (1944), pp. 52-53, en Robbins, (2004), p. 430
- e) Centralización y Descentralización. La primera, es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. En algunas empresas, los directores toman todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior solamente siguen las instrucciones de la dirección. En la descentralización, existen establecimientos donde la toma de decisiones se lleva hasta los gerentes que están cerca de la acción.
- f) Formalización. Es el grado en que las tareas de la organización se encuentran estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene poca libertad sobre que hace, como lo hace y cuando lo hace.

Por su parte Guzmán, señala que los elementos de una organización formal son: estructura organizativa, órganos, cargos, puestos, funciones, actividades, tareas, relaciones formales, niveles jerárquicos, sistemas

administrativos, procedimientos, procesos, operaciones y métodos. Guzmán, (2012) Véase figura 1 en anexos

1. *Estructura organizativa*. Formas en que están ordenadas las unidades que componen una organización, relación que guardan entre sí y niveles jerárquicos en que se ubican.
2. *Órganos*. Unidades administrativas creadas como consecuencia de la división del trabajo, que tienen a su cargo el ejercicio de una función o parte de ella, que contribuyen al logro de los objetivos en determinado nivel jerárquico.
3. *Funciones*. Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para cumplir dichas tareas. Se asignan a los órganos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. *Actividades*. Representan la agregación o conjunto de tareas homogéneas, afines e interrelacionadas cuya realización contribuye al cumplimiento de determinada función.
5. *Cargos*. Conjunto de tareas similares, agrupadas bajo el mismo nombre. Está determinado qué tareas deben realizar quienes los ocupan, las aptitudes que deben poseer, responsabilidades que deben asumir y las condiciones de trabajo.
6. *Puestos*. Son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas propias del cargo teniendo como características: posición de trabajo, personificación del cargo, conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular.
7. *Tareas*. Las tareas son un conjunto de operaciones ejecutadas por un individuo que constituyen un puesto de trabajo.
8. *Niveles jerárquicos*. Eslabón dentro de la estructura organizativa en el cual se encuentran órganos con un similar grado de autoridad y responsabilidad en relación a los objetivos de la institución.
9. *Relaciones formales*. Son los vínculos formales a través de los cuales se coordinan e interconectan las unidades administrativas (órganos) y pueden

ser: de subordinación, de asesoría, funcionales o de mando especializado, de representación personal, de servicio, de coordinación y de revisión.

10. *Procedimientos*. Sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí y ejecutadas en base a un determinado método. Ésta sucesión de operaciones está orientada a lograr el objetivo del procedimiento.
11. *Métodos*. Formas de realizar las tareas, procesos y procedimientos.
12. *Operaciones*. Son los elementos mínimos del proceso de ejecución, cada uno de los pasos o acciones físicas o mentales que es necesario ejecutar para aplicar un procedimiento.
13. *Sistemas administrativos*. Conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí que sirven de base para el cumplimiento de una actividad.
14. *Procesos*. Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que con un propósito definido, transforman entradas en salidas valiosas para uno o más clientes internos o externos. *Guzmán (2012)*.

### 1.3 Tipos de organización

En opinión de Hicks, (1976), en Porret, (2010), p. 26, las organizaciones pueden ser de diversos tipos, según su estructuración y forma en que se relacionan con sus miembros o componentes y pueden clasificarse en:

Formales: tienen una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, línea de autoridad clara, normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Se hallan identificadas, tienen manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc. Chester, (1938), en Porret, (2010), p. 26



Los elementos que deben coincidir en la organización formal son:

- ✓ Un sistema de actividades coordinadas
- ✓ Uno o varios grupos de personas
- ✓ La cooperación para conseguir los objetivos
- ✓ Una autoridad y un liderazgo

Informales; Las informales se encuentran escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en ocasiones, no tienen definido el tiempo previsto de duración; sus miembros, con frecuencia, no saben si pertenecen a ellas, la comunicación es fluida y son flexibles, denominadas a veces de amistad o de relaciones. Chester, (1938), en Porret, (2010), p. 27

No obstante, la organización informal, a veces se encuentra dentro de una formal, es decir, sus miembros están inmersos en ella. Elton Mayo en su investigación en la Planta de Hawthorne, en la fase que se inició en 1936, constató la existencia de una organización informal junto a la organización formal que dependía una de otra. Peiró, (1992), en Porret, (2010), p. 27

## 1.4 Teorías de la Administración

### 1.4.1 Modelo burocrático (Max Weber)

Al salir a la luz pública la obra de Max Weber (1863-1920), se generó un movimiento que culminó con la Teoría de la Burocracia, la que resultaba una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas.

Weber describía un modelo burocrático de organización que en esa época empezaba a consolidarse en todo el mundo, mostraba las principales características de las grandes corporaciones, llamándolas burocracias o gobiernos de burócratas. La burocracia es una organización racional, que adapta los medios a los fines. Weber, (1993), p. 205 Véase figura 2 en anexos

Una organización es racional, al elegir los medios más eficientes para instrumentar las metas y objetivos, considerando las metas colectivas de la

organización y no aquellas individuales. Así, los individuos resultan meros engranajes de una maquinaria, ignorándose casi siempre el significado de su comportamiento. Chiavenato, (2004), p. 87

Características del modelo burocrático:

- a) División del trabajo, que consiste en fragmentar las tareas de la organización en puestos especializados:
- b) Jerarquía: las relaciones de autoridad, quedan definidas, existiendo unidades de mando, con autoridad sobre sus subordinados.
- c) Reglas y reglamentos establecidos en la organización para el debido comportamiento de los trabajadores y el cumplimiento de sus tareas.
- d) Comunicación formal que consiste en dictar todas las medidas por escrito y dejarlas debidamente documentadas.
- e) Competencia técnica: los trabajadores son seleccionados y promovidos conforme a sus méritos profesionales, por los medios más idóneos a su alcance.

Principales disfunciones:

1. Apego exagerado a los reglamentos
2. Formalismo excesivo, donde nada verbal es aceptado.
3. Papeleo excesivo que implica duplicar documentos, copias a terceros, en virtud que todo debe quedar por escrito y documentado.
4. Resistencia al cambio; cuando el empleado se acostumbra a que todo sea previsible y rutinario y ejecuta rutinas y procedimientos sin pensar.
5. Despersonalización, implica basarse en los puestos y no en las personas, desconociendo a veces el nombre del titular de un puesto.

Con estas disfunciones, la eficiencia tiende a la baja, tornándose la organización; lenta, prejuiciosa, rutinaria, desarticulada y retrógrada.

La burocracia presenta rigidez e inflexibilidad, que la hacen poco atractiva a la naturaleza cambiante del ambiente que debe operar en la actualidad.

Funciones administrativas desde la perspectiva de Fayol.

- a) Planeación. Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de planes operativos por parte de las organizaciones, para alcanzar objetivos y metas planeadas. Los planes estratégicos cuentan con un presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir.
- b) Organización. Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Así, puede ser un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
- c) Dirección. Actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa u organización hacia un determinado fin. El director debe fijar metas, tomar decisiones y guiar a sus subordinados.
- d) Control. Es comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia. Por eso puede hablarse de puesto de control. Fayol, (1916), en Robbins/Coulter, (2005), p. 9 Véase figura 3 en anexos

#### 1.4.2 Teoría de la administración científica

Fue el intento de aplicar los métodos de la ciencia a problemas de la administración, para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los métodos científicos aplicados a los problemas de la administración son la observación y la medición.

Taylor (1856-1915), se preocupó por eliminar desperdicios y aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación de los gerentes (deben pensar y definir el

método de trabajo) y los trabajadores (deben ejecutar ese método de trabajo) y la sistematización del trabajo de ambos. Chiavenato, (2004), p.81

#### Propuesta de Taylor

- ✓ Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- ✓ Aplicar métodos científicos al problema global, para formular principios y establecer procesos estandarizados
- ✓ Los empleados deben ser preparados científicamente en servicios o puestos de trabajo donde materiales y condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos.
- ✓ Cultivar una atmósfera de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

#### 1.4.3 Enfoque de las relaciones humanas

La escuela clásica concluyó que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas, cuestión refutada por algunos de los estudiosos del tema.

Elton Mayo realizó experimentos e investigaciones en la búsqueda de aspectos relevantes que sirvieran para elevar la productividad de los trabajadores, destacan las desarrolladas en la fábrica de la Western Electric en Hawthorne, sobre aspectos como: efectos de la iluminación con relación a la productividad, variaciones de la jornada laboral y otros, con gran repercusión en la época,

Una de las interpretaciones que se hicieron sobre las investigaciones fue, que los trabajadores mejoraban su desempeño, por la atención que se les había brindado al realizar el estudio, a este hecho se le denominó “Efecto Hawthorne”.

#### 1.4.4 Escuela de las ciencias administrativas

Surge durante la Segunda Guerra Mundial y su aplicación se extendió a las ramas industriales. Es la creación de equipos multidisciplinarios en matemáticas,

física y otras disciplinas, los que recibieron el nombre de equipos de investigación de operaciones (IO).

Con la aparición de los computadores se profundizó y amplió la cantidad de variables, así como la mejorara de resultados de las soluciones, pudiéndose, crear modelos que simulaban con más exactitud la situación real, cambiar las variables en sí o sus valores y aligerar el tiempo de realización por la velocidad de cálculo de los equipos.

#### 1.4.5 Enfoque de los Recursos Humanos, (1932), George Elton Mayo.

Basó su teoría en el comportamiento del hombre, de acuerdo a su propia naturaleza, también se le conoce como escuela de las relaciones humanas, sus estudios se enfocaron en la conducta del hombre en las organizaciones, se concentró en la administración de las personas, enfatizando que el trabajo del elemento humano es de vital importancia para el logro de los objetivos.

Su aportación a la administración fue importante, ya que las nuevas corrientes administrativas se basan en ésta escuela. La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso.

Sus primeras investigaciones refieren a los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador. Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos emocionales, actitudes y sentimientos de reconocimiento, de ser escuchado por la gerencia, de formar parte del grupo de trabajo. Así se tiene que:

- ✓ La productividad no solo se relaciona con los incentivos, el tipo de supervisión es vital para la eficiencia así como la solidaridad.
- ✓ Desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración.

- ✓ El punto de vista del “hombre máquina”<sup>3</sup> de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.
- ✓ Es conveniente aplicar las ciencias de la conducta a la administración, concretamente la psicología, siendo su objetivo principal comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo.

La desventaja de ésta teoría es que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico, y por lo tanto, los resultados no son los esperados.

#### 1.4.6 El contrato Psicológico.

Existen expectativas mutuas (de la organización y de las personas) que generan las condiciones necesarias para definir el contrato psicológico. No es un contrato formal, legal o convencional, sino de un conjunto de expectativas, poco definidas o aclaradas, que al no cumplirse, perjudican la relación laboral. Chiavenato, (2004), p. 207

Los investigadores sociales intercambiaban ideas y compaginaban su labor académica con sus estudios en las empresas donde aplicaban sus técnicas y conocimientos. Sus metas, a pesar de sus deseos de ayuda al trabajador en su autorrealización, se alineaban directamente con las metas de la empresa (incremento de producción, reducción de ausentismo, disminución de huelgas y del poder de los sindicatos).

Argyris,(1960) acuñó la frase “*contrato de trabajo psicológico*” que describe “*las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación.*” Argyris, (1960), p.22 Véase figura 4 y 5 en anexos

---

<sup>3</sup> Considera al hombre, solo como una herramienta, como una inerte prolongación de la mano del trabajador en un primer momento, máquina-herramienta con fuerza propia, prolongación de inteligencia en la revolución industrial, sin merecimiento de un trato justo y digno.

En ese sentido, argumenta que la incongruencia entre las situaciones laborales y las necesidades asociadas a individuos “*maduros*”, dentro de las organizaciones formales burocráticas, llevan al fracaso psicológico de los trabajadores.

#### 1.4.7 Teoría de las contingencias

En 1961, Burns y Stalker, sociólogos industriales ingleses, investigaron 20 industrias, para conocer la relación que existía entre las prácticas administrativas y el ambiente externo que las envolvía. Encontraron una gran cantidad de métodos y procedimientos administrativos diferentes que los llevó a clasificar a las industrias investigadas en dos categorías:

Organizaciones mecanicistas y orgánicas. Las mecanicistas son adecuadas para condiciones ambientales estables y permanentes, mientras que las orgánicas son más adecuadas para condiciones ambientales de cambio e innovación. Burns y Stalker, en Chiavenato, (2004), p. 104

En los años 70’s Lawrence y Lorsch, publicaron resultados de su investigación, sobre ambiente de las organizaciones, dando lugar a que surgiera la teoría de las contingencias.

Así, concluyeron que el funcionamiento de las empresas, parte de dos mecanismos básicos: la diferenciación y la integración administrativa. La primera se refiere a la división de la organización en subsistemas o departamentos.

No obstante las organizaciones que más se aproximen a las características de la diferenciación y la integración que requiere el ambiente, tendrán mayor éxito que las que se alejan mucho de ellas.

Refiere a la adaptación de la teoría administrativa al ambiente; es decir, todo es relativo, todo es contingente, nada es absoluto y no existe una forma mejor, única y exclusiva de administrar u organizar. Todo depende de las condiciones del contexto ambiental en el que las empresas viven y operan.

Por ello, con la llegada de la informática, se gestaron numerosos cambios de la era industrial. Op.Cit. p. 108

Algunas de las funciones de la administración, son las siguientes:

- a) Mejora continua. Técnica de cambio, suave y continuo que gira en torno a las actividades de las personas. Tiene en la mira la calidad de los productos y servicios, y busca privilegiar las mejoras graduales, paso a paso, por medio de colaboración y participación de las personas. Lawrence y Lorsch, (1972), p.105
- b) Calidad total. Extiende el concepto a toda la organización, incluyendo todos los niveles de la organización e involucrándolos. Es una técnica de incrementos para alcanzar la excelencia en la calidad de los productos y los procesos, con el objetivo de agregar valor de forma continua. Op. Cit. p. 108
- c) Reingeniería. Es crear una ingeniería nueva y diferente para la estructura de la organización. Es una reconstrucción total basada en procesos empresariales horizontales que cruzan las diversas fronteras de los departamentos para llegar hasta el cliente. Mirshawka, (1986), p. ib. 108
- d) Benchmarking. Proceso continuo de evaluación de productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes que permite comparar los procesos y prácticas administrativas de una empresa, para identificar lo mejor, alcanzando niveles de ventaja competitiva. Feigenbaum, (1991), Ib. p.108
- e) Equipos de alto desempeño. La participación y búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras. Hammer, (1994), Ib. p.108

#### 1.4.8 Conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en la administración.

Es común que se lleguen a confundir estos términos; Son conceptos parecidos, sin embargo existen diferencias entre ellos: Hernández, (2008), p. 15



La eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados.

En el caso de la administración, es el uso de los procedimientos autorizados para administrar la empresa. El administrador es un experto en eficiencia, pero no puede descuidar la eficacia y por ende la efectividad de los negocios.

La eficacia se mide por los resultados (fines), sin importar los métodos o medios con que se logren. Es el nivel de logro de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que se ha propuesto.

La efectividad es la habilidad administrativa, para lograr los fines (resultados), respetando los procedimientos con los medios. Hernández, (2008), p. 15 Véase figura 6 en anexos

## **Capítulo 2 El Comportamiento Organizacional**

### **2.1 Concepto de Comportamiento Organizacional (CO)**

El CO es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (en lo individual y grupal), actúan en las organizaciones. Pretende identificar los medios para que actúen eficazmente dentro de las organizaciones. *Davis y Newstrom, (1981), en Chiavenato, (2004), p.8*

Para Robbins *“es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”*. Robbins, (1999) p. 8

Luthans, lo define como el camino para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones. Luthans, (2002), en Op. Cit. p. 8

Chiavenato lo considera como “ el estudio de individuos y grupos que actúan en las organizaciones”; “la influencia que personas y grupos ejercen dentro de la organización, así como la influencia que las organizaciones ejercen sobre personas y grupos”. Ibidem, p. 7

El campo del CO *“busca el conocimiento de los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales, con el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales y el objetivo fundamental de este conocimiento, consiste en aumentar la efectividad y bienestar del individuo, destacando la multidisciplinariedad del CO”*. Baron y Greenberg, (1990)

### **2.2 Introducción al Comportamiento Organizacional**

El CO trata de las acciones de personas que trabajan en las organizaciones, se basa en contribuciones hechas por psicólogos, donde analiza temas como la personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Aborda temas sobre el comportamiento de grupos como: normas, roles, construcción de equipos y conflicto. Un gran desafío para comprender el CO, consiste en que éste, sólo es

parcialmente visible a semejanza del “fenómeno del iceberg<sup>4</sup>”. Véase figura 7 en anexos

Así, algunos aspectos invisibles y profundos serían: las percepciones, actitudes individuales, normas grupales, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales, difíciles de percibir en las organizaciones, que sin embargo, dinamizan e influyen en el comportamiento de personas y grupos.

Lewin es identificado como fundador del movimiento de los grupos de estudio científico en observancia con el funcionamiento de las organizaciones.

*Para Davis (1991) El CO es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones según la interpretación que les merece.*

*Robbins por su parte, opina que el CO “es un campo de estudio que investiga la influencia que individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización”.*

En la organización, las personas no solo actúan como individuos, sino también como miembros de grupos. Por ello la importancia del estudio de las personas desde esos dos ángulos, en virtud de la diferencia de comportamientos que presentan.

En ese sentido, las principales metas del CO serían: Describir, comprender, predecir y controlar el comportamiento, Amorós, (2007), p. 6, esto es:

---

<sup>4</sup> Si el recurso humano es considerado como un factor y no como un recurso más de la organización, entonces, será posible ubicarlo totalmente desde el punto de vista social que corresponde a la parte sumergida del iceberg, que es la relación entre los trabajadores y de estos con los elementos técnicos.

- ✚ Describir el modo como se conducen las personas.
- ✚ Comprender el por qué se comportan como lo hacen.
- ✚ Predecir la conducta futura de los empleados.
- ✚ Controlar al menos parcialmente las actividades humanas.

Al respecto, Owen ofrece un enfoque orientado al recurso humano y rechaza las condiciones laborales imperantes en las fábricas, sugiriendo mayor capacitación para el personal y mayor interés por las personas, teoría apoyada por Maslow y Mc. Gregor.

### 2.3 Características del Comportamiento Organizacional

El CO presenta características propias y evidentes, es un campo del conocimiento humano vital para entender cómo funcionan las organizaciones, las principales características según Chiavenato, (2005) PP. 96-102:

- a) Es una disciplina científica aplicada al relacionarse con cuestiones prácticas ayudando a las personas y organizaciones a que alcancen altos niveles de desempeño y mejor grado de satisfacción laboral.
- b) Adopta el enfoque contingente al procurar identificar diferentes situaciones de la organización, para manejarlas de la mejor manera posible y lograr el máximo provecho. Al mismo tiempo adopta el enfoque situacional en razón de que cada empresa presenta características particulares.
- c) Utiliza métodos científicos desarrollando y comprobando empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre las dinámicas del comportamiento organizacional, basándose en una metodología sistemática de investigación.
- d) Apoya a trabajar con las personas en las organizaciones, para entenderlas mejor. Es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad con las organizaciones. PP. 96-102

Recibe contribuciones de ciencias del comportamiento; como la política, antropología, psicología, psicología social, psicología organizacional, sociología,

sociología organizacional etc. El CO es un campo interdisciplinario. Véase figura 8 en anexos

e) Se encuentra ligado a campos de estudio, como teoría de las organizaciones, desarrollo organizacional y dirección de personal o administración de recursos humanos. La orientación teórica del CO va al microanálisis al utilizar enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento, para dirigirlos al comportamiento individual y grupal en las organizaciones. Luthans, (2002), en Chiavenato, (2004), PP.240-242 Véase figura 9 en anexos

#### 2.4 Niveles del Comportamiento Organizacional

El comportamiento Organizacional considera tres niveles dentro de las organizaciones según Chiavenato.

1. La macro perspectiva contempla el CO como un todo, sugiriendo como llevar a cabo la comunicación, el despliegue de liderazgos, toma de decisiones, manejo de conflictos, estrés laboral; como efectuar negociaciones y coordinar actividades de trabajo en la organización.
2. La meso perspectiva, aborda el comportamiento de grupos y equipos de trabajo. Busca formas de socialización que incentiven la cooperación entre personas para mejorar la productividad del grupo y el aumento en el desempeño individual. El Comportamiento de las personas no es igual si trabajan solas o en grupo. Robbins, (1995), lb. p. 13
3. Micro-perspectiva, analiza el comportamiento del individuo cuando trabaja sólo en la organización. Son procesos como las actitudes en el trabajo. Las personas ingresan con ciertas características personales e individuales que influyen en el trabajo, algunos rasgos: formación, capacitación, valores, actitudes, personalidad, emociones, percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación.

## 2.5 Modelos de Comportamiento Organizacional

Toda ciencia necesita recurrir a alguna forma para representar los conceptos que intenta explicar. Así, utiliza modelos, para facilitar la explicación de fenómenos complejos. Un modelo es una abstracción de la realidad o una representación simulada de un fenómeno real.

Un modelo permite representar la realidad de manera simple e inteligible, es un estilo, ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de algo.

Algunos modelos de CO son: Véase figura 10 en anexos.

- 1) Autocrático o Autoritario. Se sustenta en el poder con orientación administrativa autoritaria que espera obediencia del empleado, dando como resultado psicológico, la dependencia respecto al jefe, alcanzando apenas la subsistencia en su trabajo.
- 2) Paternalista o de custodia. Se basa en los recursos económicos, con orientación administrativa al dinero, con seguridad y prestaciones para el empleado, con resultado psicológico, dependiente a la institución, alcanzando cierta seguridad y cooperación pasiva hacia la organización.
- 3) De apoyo. Su base, el liderazgo, con orientación administrativa de apoyo, que induce al trabajador a rendir en su trabajo, con resultado psicológico de participación, logrando cierto status y reconocimiento por su motivación.
- 4) Colegial o participativo. Con una orientación administrativa al trabajo en equipo, que lo induce a la responsabilidad, con resultado psicológico de autodisciplina, alcanzando el empleado su realización personal, con entusiasmo respecto a sus resultados.
- 5) Sistémico. Se sustenta en confianza, con orientación administrativa a la preocupación y comprensión del trabajador, de propiedad psicológica, resultando la automotivación como fruto psicológico, al lograr satisfacer una gama de necesidades, con rendimiento que induce al individuo a trabajar con pasión y compromiso por los objetivos de su institución.

Para comprender de forma sistemática al CO es pertinente emplear un modelo que incluya los tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional Robbins, (2001), lb. p 14 Véase figura 11 y 12 en anexos.

Al pasar del nivel individual al organizacional, se van sumando niveles hasta conseguir íntegramente el comportamiento de la organización, estos representan bloques de construcción, es decir, cada nivel se construye sobre el anterior hasta alcanzar un bloque con información significativa para la organización.

Los modelos de CO incluyen variables dependientes, que son factores fundamentales para explicar o medir, que son afectados por las variables independientes. Las variables dependientes que más destacan, son: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo y ciudadanía organizacional.

La ciudadanía organizacional, es el grado de compromiso que el individuo tiene con la organización. Las evidencias en éste sentido muestran que las organizaciones que cuentan con individuos así, se desempeñan mejor en comparación con otras. Organ y Pdsakoff (1997) en lb. p. 17

## 2.6 Teorías del Comportamiento Organizacional

### 2.6.1 Teoría del Comportamiento Organizacional (CO)

Teoría que establece que los aspectos importantes del comportamiento y de las personas, se aprenden y se pueden modificar variando las condiciones externas que tengan los seres humanos. El behaviorismo<sup>5</sup> es la ideología más pragmática y funcional de las ideologías psicológicas modernas.

---

<sup>5</sup> Término que designa la doctrina que restringe la psicología al estudio del comportamiento o de las reacciones. Se inspira en el pragmatismo de Dewey y tiene como autores principales a Thorndike, Watson y Skinner, también se le llama conductismo. El behaviorismo interpreta las conductas espontaneas o reflexivas, como comportamientos que pueden ser explicados en términos de estímulo-respuesta.

El behaviorismo, que se desarrolló en la década de los 20 y se ha ido modificando continuamente hasta hoy en día, es “la contribución americana más distintiva a la psicología” Skinner, (1952) en Suransky, (1982) y la teoría behaviorista.

El “behaviorismo” se desarrolla a partir de la noción de que el niño nace como una “pizarra limpia” una tabula rasa según palabras de John Locke, en la que van escribiendo todos los acontecimientos que ocurren en toda su vida.

La teoría insiste en que solo lo que se puede observar se va a aceptar como un hecho. Se pueden manejar los comportamientos, pero no los sentimientos y estados internos. Esto contrasta con el enfoque psicodinámico de Freud y Skinner, que sostienen que el comportamiento es solo una aproximación indirecta del yo “real”, el de sentimientos y pensamientos internos de todos los seres humanos en las etapas del Id, Ego y Super Ego. Op. Cit.

De allí surge el CO, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas.

## 2.6.2 Teoría del campo de Lewin.

Por su parte Lewin sugiere que, para comprender el comportamiento humano se debe partir de dos supuestos básicos:

1. El comportamiento humano se deriva de todos los hechos que coexisten.
2. Estos hechos coexistentes son como un “campo dinámico”, en cuyo caso cada una de las partes del campo, depende de una interrelación dinámica con las otras. El campo psicológico. Lewin, (1935), en Ib. PP. 282-283

El campo psicológico es el espacio de vida que contiene a la persona y a su ambiente psicológico.

El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Los objetos, las personas o las



situaciones adquieren valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando objetos, personas o situaciones, prometen satisfacer las necesidades de la persona; es negativa cuando pueden ocasionar algún perjuicio o daño a la persona.

### 2.6.3 Teoría de la Disonancia Cognoscitiva

Festinger desarrolló una teoría al respecto, partiendo de la premisa que toda persona se esfuerza por establecer un estado de consonancia o consistencia consigo misma y con el ambiente que la rodea.

Si un individuo tiene cogniciones sobre sí mismo y sobre su ambiente incongruente entre sí, entonces se presenta un estado de disonancia cognoscitiva.

Dice Festinger que la disonancia implica falta de compatibilidad o de proporción entre la manera de sentir, de pensar y/o de actuar de una persona. Tal incompatibilidad o desproporción podría reducirse mediante distintas estrategias.

Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres formas: disonante, consonante o irrelevante.

1. Relación disonante: cuando el individuo cree que fumar es nocivo y sin embargo continúa fumando. (dos cogniciones en relación disonante)

2 .Relación consonante: al creer que fumar es nocivo y por lo tanto, deja de fumar. (dos cogniciones en relación consonante)

3 Relación irrelevante: si considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (relación irrelevante)

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que los rodea y lo entiendan adecuadamente. Festinger, (1957), en lb. p. 291

#### 2.6.4 Teoría Z de William Ouchi

Es una derivación de las teorías (X y Y) que describe las características intrínsecas de los trabajadores japoneses.

Ouchi<sup>6</sup>muestra que la productividad, es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, más de gestión humana con sustento filosófico y cultural que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón el proceso decisorio es participativo y consensual (consulta a todo el equipo y se llega a un consenso), producto de larga tradición en las organizaciones. López, (2011), p. 2

La productividad es cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial y de los sistemas de administración de las organizaciones humanas.

Al respecto, Likert ha propuesto la siguiente clasificación de sistemas administrativos:

- ✚ Sistema autoritario fuerte: es en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, existe poca comunicación, hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula.
- ✚ Sistema autoritario benévolo: es un clima de confianza condescendiente, con poca comunicación, castigos potenciales, baja interacción humana y donde algunas decisiones están centralizadas.
- ✚ Sistema participativo consultivo: existe mayor confianza aunque no total, con algunas recompensas; prevalece la interacción humana moderada, poca vinculación individual, donde se permiten ciertas decisiones en la base de la organización.

---

<sup>6</sup> Es profesor y autor de interesantes libros en el campo de la administración y negocios, nacido en 1943 en Honolulu, Hawaii, USA. Autor de la teoría Z.

- ✚ Sistema participativo de grupo: ambiente de absoluta confianza, libertad de subordinados para actuar en equipos, actitudes positivas e ideas constructivas; se respira la responsabilidad en todos los niveles de la organización. Likert comprobó que cuanto más cerca se esté de dicho sistema, mayor probabilidad habrá de que la productividad sea alta, con buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. López, (2004)

Para Ouchi, existen tres tipos de empresas; la tipo A que asimiló a las empresas americanas; la tipo J que asimiló a las firmas japonesas y la tipo Z que tiene una nueva cultura, (la cultura Z). Esta tiene características poco aplicadas en las empresas de occidente y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, busca entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva. Ouchi, (1984), en Porret, (2010), PP. 115-116

Ouchi considera que un empleo es la parte estructural de la vida de los empleados, que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si éste empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales.

## 2.6.5 Teoría de juegos colaborativos, no colaborativos y negociación

Es la teoría de las decisiones interactivas, el estudio del comportamiento estratégico que se da cuando dos o más personas interactúan y que cada decisión individual, resulta de lo que la persona espera que los otros hagan. Monsalve, (1999), p. 11

Destacan la teoría de juegos colaborativos y la teoría de los juegos no colaborativos, así como la teoría de la negociación creados por John F. Nash<sup>7</sup>.

La teoría de los juegos colaborativos o coaliciones tiene un conjunto de jugadores y estos asumen que, si pueden obtener algún beneficio por su cooperación, no dudarán en formar coaliciones y cooperar para alcanzar beneficios de forma individual.

Por otro lado, la teoría de los juegos no colaborativos, la integra un conjunto de jugadores, donde cada uno cuenta con estrategias a su disposición y unas asignaciones de pagos que reciben por llevar a cabo tales estrategias. La característica no colaborativa, radica en la manera de cómo eligen y en lo que saben de los otros individuos cuando hacen la elección de la estrategia. Monsalve, (2011), p. 12

La teoría de la negociación, se refiere a que en los juegos, dos o más jugadores, buscan ganar a través de la cooperación, pero deberán negociar el procedimiento y la forma en que se dividirán las ganancias de dicha cooperación, distribuyendo de forma equitativa la cantidad de dinero disponible.

## 2.7 Disciplinas que apoyan al Comportamiento Organizacional

El CO es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. La psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política, son campos predominantes. Robbins, (2004), p. 11 Véase figura 13 en anexos.

- ✚ La Psicología. Ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y otros animales.

---

<sup>7</sup> Ganador del premio nobel de Economía por la Academia Sueca en 1994 junto con John C. Harsanyi y Reinhard Selten con el “Análisis pionero de equilibrios en la teoría de juegos no cooperativos”

- ✚ La Sociología: Estudio de las personas en relación con sus semejantes, estudia las dinámicas de grupos, los equipos de trabajo, la comunicación, poder, conflicto y conducta entre grupos.
- ✚ La Psicología social: combina aspectos de la psicología y la sociología, se centra en la influencia recíproca de las personas. Realiza un análisis individual o microanálisis, influye en los aprendizajes, la motivación, personalidad, emociones, percepciones.
- ✚ La Antropología: Estudia a las sociedades para aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Analiza respecto a los valores comparados, actitudes comparadas, análisis multicultural.
- ✚ La Ciencia política por su parte, estudia la conducta de los individuos y grupos en un entorno político. Tiene injerencia directa sobre conflictos, política en la organización y poder.

## 2.8 Estado del arte en el Comportamiento Organizacional

### 2.8.1 Teoría del equilibrio (John Nash)

El equilibrio de Nash o equilibrio de Cournot y Nash es en la teoría de los juegos, un “concepto de solución” para juegos con dos o más jugadores, que asume que cada jugador conoce y ha adoptado su mejor estrategia, y todos conocen las estrategias de los otros.

En consecuencia, cada jugador individual no gana nada modificando su estrategia mientras los otros mantengan las suyas. Así, cada jugador ejecuta el mejor "movimiento" que puede, dados los movimientos de los demás jugadores.

En otras palabras, el equilibrio de Nash es una situación en la cual todos los jugadores han puesto en práctica, una estrategia que maximiza sus ganancias, dadas las estrategias de los otros. Así, ningún jugador tiene ningún incentivo para

modificar de forma individual su estrategia.

Es importante tener presente que el equilibrio de Nash no implica que se logre el mejor resultado para los participantes, sino sólo el mejor resultado para cada uno de ellos considerados en forma individual. Es posible que el resultado fuera mejor para todos si de alguna manera, los jugadores coordinaran su acción.

En términos económicos, es un tipo de equilibrio de competencia imperfecta que describe la situación de varias empresas compitiendo por el mercado de un mismo bien y que pueden elegir cuánto producir para intentar maximizar su ganancia.

## 2.8.2 Teoría de la organización Z

El trabajo es considerado como la vía de realización del hombre que busca su satisfacción personal a través de las metas de la organización a la que pertenece; aquí existe credibilidad de unos a otros y cada quien es capaz de proceder adecuadamente en lo concerniente a sus responsabilidades.

El control se da de forma variada; por sistemas hasta el control ejercido por un superior, esto, si favorece a los planes de la organización, excepto que los medios de control han sido previamente establecidos y acordados por todos los involucrados, quedando aceptados como parte de las reglas de juego;

El trabajo de cada quien está definido por los resultados que ha de producir a favor de la organización en vez de estar definido por la “descripción de puestos” que escribió una persona ajena a la posición; Con esto, los actos del hombre en la organización están regidos por su pensamiento en el análisis de las situaciones dinámicas.

Las decisiones son tomadas en el nivel jerárquico más cercano a la fuente de información y éstas suelen tomarse de diferentes modos (solo, uno a uno, uno a todos, mayoría o consenso) según requiera la situación.

La práctica del consenso es muy frecuente, a través de ésta se alcanza alta involucración y compromiso con las decisiones, toda vez que se hace uso del mejor conocimiento de todos y se avanza en la implementación al reducir la resistencia al cambio. Todos pueden exponer sus puntos de vista, apoyarlos y confrontarlos con los de los demás hasta encontrar una solución que les satisfaga a todos por igual.

Se aplica un liderazgo enérgico cuando éste favorece a los propósitos de la organización y sobre todo resulta congruente con las características de la situación. Del mismo modo se tiene consideración por los sentimientos de los demás cuando es procedente.

Una característica de la organización Z es su alta orientación a la realidad interna y externa, traduciéndose en una alta velocidad de adaptación. Existe clara tendencia a la satisfacción de las necesidades grupales por encima de las necesidades individuales suprimiendo egoísmos.

Las características más importantes que Ouchi atribuye a una organización Z:

- 1) Cultura organizacional nueva y consistente
- 2) Enfoque de organización total
- 3) Eliminación de la burocracia
- 4) Empleo vitalicio
- 5) Estructuración clanesca
- 6) Clima de colaboración
- 7) Alto grado de libertad al hombre en la organización
- 8) Comunicación íntima y multidireccional
- 9) Decisiones por consenso
- 10) Alta velocidad de adaptación en cambios operacionales.

- 1) Primero se trabaja a nivel gerencia superior, estableciendo con claridad su filosofía organizacional presente y la compara contra una filosofía típica Z. Si la alta gerencia quiere cambiar su filosofía hacia esa nueva dirección, se procederá para obtener su compromiso. Luego arrancará de forma sistemática el proceso de aculturación.
- 2) Se incluye al sindicato en el programa de cambio, por tratarse de una entidad con alto poder de influencia en las decisiones del personal. Ouchi ve al sindicalismo fuerte de hoy como la consecuencia natural de la degradación de la organización tradicional (burocrática, Weberiana, Tayloriana) donde todos salen perdiendo.
- 3) En la organización Z cada quien realiza lo necesario para obtener los fines deseados, aun cuando esto pudiera involucrar cambios de procedimientos.
- 4) El punto más álgido que plantea Ouchi es la necesidad de ofrecer lo que podría llamarse empleo vitalicio. Esta cuestión da al blanco de la rotación de personal, en la que como es sabido, la gente se moviliza más que nada en la búsqueda de oportunidades para su mejor satisfacción personal.
- 5) En un clan la participación es voluntaria y todos están dispuestos a asumir una responsabilidad para contribuir en la sobrevivencia y crecimiento del grupo. La afiliación al clan es personal y entraña un compromiso de sangre, en el sentido de que fallarle al grupo significa fallarse a sí mismo y afectar la confianza de otros, porque la lealtad es inquebrantable.
- 6) El primer punto importante para conseguirlo es lograr que los superiores actúen más como colegas que como jefes. Esto desalienta el uso del estatus y el poder, ya que cada quien es por igual importante en razón de su contribución como individuo.
- 7) Los individuos no se reducen a las descripciones de puestos sino que las posiciones son ajustadas a ellos. Con ello se obtiene la integración total del individuo a la organización y viceversa.
- 8) La base de la comunicación es la confianza, la credibilidad y la apertura. No existe la especulación y el rumorismo es prácticamente inexistente. El clima



de colaboración favorece y la orientación “integradora” es una especie de espíritu de entrega y lealtad que se manifiesta en todos, hacia la filosofía de la organización, sus metas, los propósitos de los grupos y los intereses individuales, todo al mismo tiempo.

- 9) Las decisiones tomadas por los grupos son consensales, al final, todos quedan convencidos que la decisión tomada fue la mejor. Existe alta consideración y confianza por los puntos de vista de los demás, reconocimiento por el dominio y sabiduría respecto a cada punto en cuestión.
- 10) Los grupos son flexibles para adaptarse a nuevos métodos operacionales, promovidos por ellos mismos. El nivel de compromiso individual es muy alto, los cambios son llevados a la práctica con menor resistencia.

El panorama laboral de Japón, no debiera pasar desapercibido por la clase trabajadora de México; donde prácticas culturales y laborales provocan un grave desgaste de las empresas, (sector público), ello por los pliegos petitorios sindicales, donde la clase trabajadora, nada compromete y a cambio, año tras año, presenta pliegos petitorios, a nivel de escándalo respecto a las limitaciones de muchas organizaciones del sector público.

## **Capítulo 3 Liderazgo y Poder.**

### **3.1 Concepto de liderazgo**

Proceso por el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada. Bennis, (1959), en Hughes, Ginnett y Curphy, (2008), p. 7

El liderazgo descansa en la relación funcional, cuando un grupo percibe a un líder como la persona que posee o controla los medios necesarios para satisfacer sus necesidades. Knickerbocker, (1967), en Chiavenato, (2004), p. 459

Es la guía que permite embarcar a las personas hacia los objetivos estratégicos y lo que, en muchos casos, marca las diferencias entre el éxito o el fracaso de una organización. Lieberson, (1972), en Carrión, (2007), PP.117-130

Es un intento, en el ámbito interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación que busca alcanzar una o varias metas. Consiste en transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas. Bass, (1985), en Hughes, Ginnett y Curphy, (2008), p. 392

Para Tom Peters y Nancy Austin: es una “visión, un estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención, como se actúa con la agenda personal, drama empedernido. Peters, en Carrión, (2007), p. 392

El término líder hace referencia a conducir, guiar, dirigir etc., mientras que el directivo institucional (designado por la cúpula de la organización) es aquel al que hay que obedecer. Schvarstein, (1989), en Porret, (2010), p. 107

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Lussier y Achua, (2011), p. 6 Véase figura 14 en anexos.

Es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción. Certo en Chiavenato, (2004), p. 458

Sin embargo, el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación, “tener la oportunidad de crear una diferencia importante en la vida de quienes permiten a los líderes liderar”. Max de Pree en Carrión, (2007), p. 391

### 3.2 Importancia del liderazgo:

El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. Kaiser y Kaplan, (2006), en Lussier y Achua, (2011), p.4

El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo. Carson, (2007), Op.Cit. p. 4

Según Zaleznik, el liderazgo efectivo supone ante todo poder, lo que constituye una importante clave del análisis ¿Quién tiene el poder en la empresa, hoy? Soto, (2001), p. 171

### 3.3 Liderazgo y Administración

Al intentar contestar “¿qué es el liderazgo?”, resulta natural observar la relación entre liderazgo y administración. Para muchos la palabra administración sugiere términos como la eficiencia, la eficacia, la planeación, procedimientos, regulaciones, control y congruencia.

Algunas diferencias de los conceptos gerente y líder:

- ✓ Los gerentes administran, mientras los líderes innovan
- ✓ Los gerentes mantienen, los líderes buscan desarrollar

- ✓ Los gerentes controlan, los líderes inspiran a sus seguidores
- ✓ Los gerentes tienen un punto de vista a corto plazo, los líderes a largo plazo
- ✓ Los gerentes preguntan cómo y cuándo, los líderes, qué, por qué, para qué
- ✓ Los gerentes imitan, los líderes crean
- ✓ Los gerentes aceptan el *statu quo*; los líderes lo desafían

Zaleznick va al extremo al decir que estas diferencias reflejan tipos de personalidad fundamentalmente distintos, que líderes y gerentes son tipos de personas diferentes. “algunas personas son gerentes por naturaleza; otras personas son líderes por naturaleza”. En Hughes, Ginnett y Curphy, p. 10

### 3.4 Liderazgo y seguidores

Los seguidores son una parte importante de la ecuación del liderazgo, pero su función no siempre es apreciada, sin embargo las expectativas, rasgos de personalidad, niveles de madurez, niveles de competencia y motivación de los seguidores, afectan el proceso de liderazgo.

El liderazgo es un proceso de influencia social compartido entre todos los miembros de un grupo. No está restringido a la influencia ejercida por alguien en una posición o función en particular; los seguidores son parte importante del proceso de liderazgo. Burns, (1978), Ib. p. 12

Comprender a los seguidores es primordial para entender el liderazgo. Esto se debe a que la relación líder-seguidor está en un periodo de cambio dinámico.

Estas tendencias sugieren varias formas distintas en que los seguidores pueden asumir nuevas funciones de liderazgo y responsabilidades en el futuro. Los seguidores pueden volverse más activos en su posición hacia los problemas organizacionales. Al corregir discrepancias de cómo están las cosas y cómo

deberían estar, con una función activa y constructiva colaboran con sus líderes resolviendo problemas.

### 3.5 Liderazgo y situación

La situación puede ser el aspecto más ambiguo del marco del liderazgo, ya que puede referirse a cualquier cosa, desde el área específica en la que un grupo participa, hasta amplios contextos situacionales como el remoto predicamento de los supervivientes de los Andes<sup>8</sup>.

### 3.6 Habilidades del liderazgo.

Una razón por la que cualquier persona puede mejorar su eficacia en las habilidades del liderazgo, es que parte del liderazgo involucra las habilidades y estas pueden practicarse y desarrollarse.

#### Habilidades básicas

Aprender de la experiencia, comunicación, escucha activa, asertividad, proporcionar retroalimentación constructiva, lineamientos para la administración eficaz del estrés, construcción de competencias técnicas, construcción de relaciones efectivas con los superiores, con los compañeros, establecimiento de metas, castigo, realizar juntas, etc.

#### Habilidades avanzadas del liderazgo:

Delegar, administración del conflicto, negociación, solución de problemas, improvisación de la creatividad, problemas de desempeño en individuos, grupos y organizaciones, construcción para el trabajo en equipo, construcción de equipos de alto desempeño, desarrollo de la planeación estratégica, credibilidad, coaching, atribución de facultades de decisión, etc.

---

<sup>8</sup> Acontecimiento de 1972, donde 45 jóvenes volaban de Uruguay a Chile para un partido de rugby en un avión Fairchild de la Fuerza Aérea Uruguaya y en un momento dado la nave cayó en las montañas de los Andes, falleciendo 29 de ellos y el resto de pasajeros lograron sobrevivir por 72 días, soportando aludes, tormentas y temperaturas de hasta 30°. C bajo cero, cayendo inclusive en el canibalismo para sobrevivir. *Ib.*, p.30

En la actualidad, se ha pasado de las características de personalidad, hacia la identificación de los comportamientos de los líderes. Un liderazgo exitoso, depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales. Los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, mientras que las características personales, son relativamente fijas. Los tres tipos de habilidades que más utilizan los líderes son: las técnicas, las humanas y las conceptuales. Soto, (2001), PP. 171-172

### 3.7 Teorías del Liderazgo

#### 3.7.1 Los rasgos del Liderazgo

Esta teoría sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, llamadas rasgos que influyen para que las personas actúen como líderes. Véase figura 15 en anexos. La teoría sugiere que ciertos rasgos, podrían aumentar la probabilidad de que el líder sea efectivo.

“Los rasgos se refieren a regularidades o tendencias recurrentes en el comportamiento de una persona” y el enfoque de rasgos a la personalidad que mantiene cada individuo y que hace que se comporte de manera determinada, por la fortaleza de los rasgos que posee. Hogan, (1991), en Hughes, Ginnett y Curphy, (2008), p. 160

Stogdill llegó a identificar cinco rasgos: inteligencia, dominación, autoconfianza, nivel de energía y actividad y conocimiento de la tarea. No obstante, no resultaron ser buenos predictores del liderazgo, (personas que con estos rasgos, pueden no tener ninguna capacidad para liderar). En Carrión, p. (2007), p. 392

Las teorías de los rasgos del liderazgo, tienen al menos cuatro limitaciones

- I. No hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones. Schneider, (1974), PP. 511-520

- II. Predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en situaciones fuertes (situaciones fuertes donde existen normas firmes de conducta, grandes incentivos y expectativas claras sobre que conductas se premian o se castigan).
- III. No hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos.
- IV. El hecho de que un individuo muestre los rasgos y otros lo consideren un líder, no significa que vaya a conseguir que su grupo logre sus objetivos.  
Soto, (2001), PP. 174-176

Modelo de los cinco factores de la personalidad:

En un plano histórico el modelo de las cinco dimensiones fue identificado primero por Webb, (1915); Deary, (1996) y verificado de forma independiente por Thurstone, (1934), sin embargo a lo largo de los años, varios investigadores, al utilizar diversas muestras e instrumentos de evaluación, han observado resultados similares, Hogan, (1991). PP. 495-507

De lo anterior se desprende que la mayoría si no es que todos, al hablar de rasgos de personalidad para describir a alguien, cabrían en alguna de las cinco dimensiones siguientes:

- Escrupulosidad. Es dominio, confianza en sí mismo, necesidad de poder o dinámica de patrones de comportamiento, a menudo exhibidos en entornos de grupo y generalmente ocupados con salir adelante en la vida.
- Empatía. Amabilidad, sensibilidad interpersonal o necesidad de afiliación. Individuos comprensivos, accesibles y optimistas; proyectan imágenes cálidas, que parecen preocuparse sinceramente por los demás.
- Confiabilidad. Tienden a hacer planes y se dedican al trabajo, cumpliendo sus compromisos, evitan generar problemas, son líderes efectivos.

- Ajuste. Estabilidad emocional o autocontrol, el cómo reaccionan al estrés, al fracaso o a las críticas personales. Son tranquilos y no toman los errores o fracasos como personales.
- Apertura. Cómo enfrentar los problemas, aprender nueva información y relacionar con nuevas experiencias. Grado de intelectualidad, de curiosidad, de ser inquisitivo y enfocado al aprendizaje. Son imaginativos, de mente abierta y pensadores estratégicos. Hogan, (2000), p. 163

### 3.7.2 Liderazgo Transformacional

Se basa en cambios de valores, creencias y necesidades de los seguidores. Burns, (1978), en Chiavenato, (2004), p. 487

Muchos de los puntos de las investigaciones acerca de éste liderazgo, se basan en el cuestionario de Bass. Yukl, (1981), en Chiavenato, (2004), p. 487

Hasta la década de 1980 comenzó a estudiarse este nuevo concepto de liderazgo en el ámbito empresarial. Comprende principalmente los cambios de las organizaciones que se atribuyen al liderazgo. Robles, (2012).

A pesar de que Burns ya usaba el término “liderazgo transformacional” desde 1978 para describir a ciertos líderes políticos, hasta la década de 1980 no comenzó a estudiarse este nuevo concepto de liderazgo en el ámbito empresarial.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, sólo describía las conductas que el líder debía mostrar para que los demás hicieran lo que se les pedía; cómo cultivar la relación con los subordinados o enfocarse en alcanzar las metas. En contraposición, el líder transformacional se preocupa más por los cambios que se producen en los seguidores. Robles, (2012).

Los subordinados sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por su líder; están tan motivados que superan lo que se espera de su desempeño.



Ejercen profunda influencia positiva en el esfuerzo que realizan los subordinados y en la satisfacción que derivan de su trabajo.

Bass, (1990), mencionado por Robles, identificó cuatro dimensiones básicas de este líder:

- ✓ Carisma o influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.
- ✓ Inspiración: Actúa como un modelo para los subordinados, inspira la visión y usa símbolos para concentrar los esfuerzos por alcanzarla.
- ✓ Estimulación intelectual: El líder estimula a los seguidores para que examinen viejas formas de trabajar y reconsideren sus valores y creencias básicos, asigna tareas interesantes y propone retos, incita a los subordinados a que resuelvan los problemas según su criterio.
- ✓ Consideración personal: El líder actúa como “*coach*” y mentor, proporciona retroalimentación continua y significativa para el desarrollo del subordinado,

Éste liderazgo implica cambiar la forma de actuar, innovar el cómo se piensa y siente. Es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Bass, (1979), PP. 36-57 Véase figura 16 en anexos.

#### 3.7.2.1 Características principales del liderazgo transformacional:

Responsabilidad, habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía, creatividad, representatividad, comunicación, motivación, manejo de conflictos, delegación de funciones, toma de decisiones, competencias.

Es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, flexible e inclusivo, comunitario y democrático, donde se privilegia la gestión y los subordinados. Idóneo para instituciones educativas que aprenden, al favorecer las metas comunes y compartidas. Jantzi, (1999).

Tichy y Ulrich señalaban que “es necesario que instituciones políticas, sociales y empresariales, se renueven con líderes transformacionales con nueva visión y capaces de movilizar a todos los participantes”. Chiavenato, (2004), p. 487

Características comunes de líderes transformacionales: Tichy y Devanna, (1986), p. 487

- ✓ Visionarios. Crean una visión que vincula a personas entre si con un futuro nuevo. Desafían viejas creencias de hacer las cosas, creen con firmeza en sus ideas y son capaces de comunicarlas con claridad. Friedman, (2004).
- ✓ Carismáticos y éticos. No todo liderazgo carismático es liderazgo transformacional. En esencia son modelos de roles que los seguidores emulan, alcanzan niveles superiores de desarrollo moral, crean organizaciones con culturas más éticas. Hellriegel, (2009), p. 515
- ✓ Seguros. La gente los percibe como seguros. Quienes no confían en su líder, dudarán en seguir la visión expresada por éste e interpretarán sus mensajes con escepticismo. Op. Cit. p. 515
- ✓ Pensadores. Piden a sus seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas. Creen que se deben asumir riesgos; se concentran en el “qué” y en el “porqué” de los problemas y no en el “quién” para responsabilizarlos. Op. Cit. p. 516
- ✓ Considerados. Piensan en las necesidades de terceros y tienen enorme capacidad para sentir empatía. Atienden preocupaciones de sus empleados, clientes, proveedores y público. Op. Cit. p. 517
- ✓ Dignos de confianza. Proyectan optimismo y confianza en sí mismos. Los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que

confía en que se puede alcanzar, pero sin arrogancia. Robbins, 2005), p. 434 Véase figura 17 en anexos.

### 3.7.3 Liderazgo visionario

Habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la realidad actual. Robbins, (2005), p. 434

Tienen una visión y la capacidad de articularla con la disposición de enfrentar los riesgos para alcanzarla.

Existe evidencia creciente que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y un gran desempeño y satisfacción entre sus seguidores.

La visión, si se selecciona e implementa apropiadamente, es tan energizante que en realidad hace que el futuro arranque inspirando destrezas, talentos y recursos para que suceda. Nanus, (1992), 434

Una visión debe ofrecer imágenes claras y convincentes que aproveche las emociones de las personas inspirando entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización. Las visiones que se expresan con claridad y ofrecen imágenes poderosas, son captadas y aceptadas con facilidad. Sus destrezas, Nanus, (1992):

- ✓ Habilidad para explicar la visión. Haciendo que la visión sea clara en cuanto a los objetivos y acciones requeridos por medio de comunicaciones claras, orales y escritas.
- ✓ Habilidad para expresar la visión a través del comportamiento. Con un comportamiento que transmita y refuerce constantemente la visión.
- ✓ Habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos. Que sea tan significativa tanto para personal de contabilidad, como de producción.

### 3.7.4 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional implica una relación de intercambio entre líderes y seguidores. Burns, (1978), en Chiavenato, (2004), p. 487

*El líder logra que los seguidores hagan lo que les pide por medio de premios y castigos.* La inspiración, confianza y admiración son irrelevantes; por el contrario, el poder y la influencia se ejercen en intercambios entre el líder y el subordinado. Robles, (2012).

Éste liderazgo y el transformacional no se excluyen recíprocamente. Un líder puede obtener el compromiso de cumplir la misión, y cuando el subordinado logra resultados excelentes, lo recompensa en forma generosa.

#### 3.7.4.1 Características del liderazgo transaccional y transformacional

El transaccional intercambia recompensas por un buen desempeño, reconociendo los logros del seguidor. Controla y busca desviaciones de las normas para tomar acciones correctivas e interviene sólo en el caso que no se satisfagan las metas, evitando en ocasiones tomar decisiones y abdica sobre la necesidad de tomar sus responsabilidades.

Por su parte el líder transformacional, estimula y, promueve una visión y una misión, genera orgullo y obtiene respeto y confianza. Comunica altas expectativas, y expresa los propósitos importantes de manera sencilla. Bass, (1979), PP. 36-57

Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas atendiendo a cada empleado de manera individual, capacitando y aconsejando lo que es mejor para la empresa y para el trabajador. Véase figura 18 en anexos.

### 3.7.5 Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard

Ellos desarrollaron una teoría del liderazgo que ha ganado aceptación entre los especialistas en desarrollo gerencial. Se centra en la disposición de los seguidores. Argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores. Robbins, (2005), p. 428

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder.

Hersey y Blanchard destacan cuatro estilos de liderazgo específicos:

- ✚ Información. (alto en tareas y bajo en relaciones). El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.
- ✚ Venta. (alto en tareas y relaciones). El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.
- ✚ Participación. (bajo en tareas y alto en relaciones). El líder y seguidores comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- ✚ Delegación. (bajo en tareas y relaciones). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones, sin embargo, va un paso más adelante al considerar cada una como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de liderazgo.

### 3.7.6 El liderazgo carismático

Se refiere a la fuerza de las habilidades personales que producen un efecto profundo y extraordinario en los seguidores. House, (1979), en Chiavenato, (2004), p. 486

Robert House analizó a líderes políticos y religiosos, que se caracterizan por la confianza en sí mismos y en sus subordinados, grandes expectativas respecto a éstos, la visión ideológica y el recurso del ejemplo personal. Carisma es la facultad excepcional o sobrenatural de una persona que la diferencia de los demás.

Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con el líder y su misión, exhiben suma lealtad y confianza en el líder, emulan sus valores y comportamiento, derivan autoestima de su relación con él.

#### 3.7.6.1 Características:

- a) Autoconfianza. Tienen completa confianza en sus criterios y capacidades.
- b) Visión. Proponen un futuro mejor que el statu quo. Mientras mayor sea la disparidad entre meta y el statu quo, será más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- c) Habilidad para articular la visión. Puede aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Comprende las necesidades de los seguidores y en consecuencia, actúan con fuerza motivadora.
- d) Fuertes convicciones acerca de la visión. Líderes comprometidos y deseosos de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados, auto sacrificio para alcanzar la visión.
- e) Comportamiento fuera de lo común. El comportamiento no convencional de los carismáticos, genera sorpresa y admiración entre los seguidores.
- f) Se perciben como agentes de cambio, más que como guardianes del *status quo*. Véase figura 19 en anexos.

#### 3.7.8 Modelo de Contingencia de Fiedler

Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo con la situación de la organización. Adecuar el estilo de liderazgo a la situación más favorable para que tenga éxito, que se obtiene mediante un diagnóstico del estilo de liderazgo y la situación de la organización. La eficacia del grupo depende de una adecuación entre el estilo del líder y las demandas de la situación. Chiavenato, (2004), p. 477

Fiedler utiliza el cuestionario “Escala de Preferencia del Colaborador” (EPC). En él pide a los entrevistados que describan a la persona con la que les gustaría trabajar. Según Fiedler, los líderes EPC, es decir, aquellos que son descritos en términos positivos en la EPC, tienen un estilo de liderazgo enfocado a las relaciones, mientras que los que tienen una EPC baja, tienen un estilo de liderazgo enfocado a la tarea. El líder enfocado en la tarea consigue mayor eficacia del grupo en situaciones donde hay mucho o muy poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

- ❖ Relaciones entre líder y miembros. (buenas o limitadas), es decir, la forma en que los miembros apoyan al líder.
- ❖ Estructura de la tarea. (mucho o poca), es decir, la comprensión de los miembros respecto de los objetivos de las tareas, los procedimientos y las orientaciones.
- ❖ Poder de posición del líder. (mucho o poco), es decir, el grado de autoridad del líder para premiar o sancionar y su experiencia respecto a la tarea. Véase figura 20 en anexos

### 3.7.9 Teoría del camino a la meta

Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. House extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas. Robbins, (2005), p. 430

Afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

La función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y brindarles dirección o apoyo, asegurar que estas, sean compatibles con los objetivos globales de la organización. La idea es aclarar el camino para ayudar

a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y obstáculos. Op. Cit. p. 430

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida que:

1. Logre que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House supone que los líderes son flexibles; el líder puede mostrar diversos comportamientos dependiendo de la situación. House, (1971).

### 3.7.10 Liderazgo Transaccional versus Transformacional

Algunos autores identifican dos tipos de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El transaccional implica una relación de intercambio entre líderes y seguidores, mientras que el transformacional, se basa más en cambios de valores, creencias y necesidades de los seguidores. Burns, (1978), en Chiavenato, (2004), p. 487 Véase figura 21 en anexos.

### 3.8 El Poder y sus tipos

En sentido general, el liderazgo es, de alguna manera, un tipo de poder personal. Por medio del liderazgo una persona puede influir en otras en función de las relaciones existentes. Esta influencia significa una transacción entre las personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra. Chiavenato, (2004), p. 449



El poder se define como el potencial de una persona para influir en otras y puede ser o no ejercido. Es la capacidad para afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando estas se resistan. Es un poder legítimo, es decir, el poder que una persona tiene en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de una organización.

French y Raven hablan de cinco tipos distintos de poder:

### 3.8.1 El Poder coercitivo

Se basa en el temor y la coacción. El seguidor piensa que si no cumple con las exigencias de su líder, le podrían imponer algún castigo o sanción, los que quiere evitar. Capacidad para influir sobre los demás por medio del castigo.

### 3.8.2 Poder de recompensa.

Se apoya en el otorgamiento de los premios, incentivos, elogios o muestras de reconocimiento que el seguidor espera obtener. Con él, puede ofrecer a los miembros del grupo, algo que intercambiar por su obediencia (dinero, amistad, posición, simpatía). Chiavenato, (2004).

Capacidad de un individuo para influir en la conducta de los demás con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable.

### 3.8.3 Poder Legítimo

Es el poder que se deriva del cargo o puesto que el individuo ocupa en el grupo o la jerarquía de la organización. En una organización formal se piensa que el supervisor de primera línea tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente.

Capacidad para influir en los demás individuos, como resultado de su puesto en la jerarquía formal de la organización en la que se desempeña. Los

puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa, no obstante el poder legítimo es el más completo.

#### 3.8.4 Poder experto

Basado en la especialización, talento, competencia, experiencia o conocimiento técnico que la persona posee. También se conoce como poder de las habilidades. Los seguidores perciben al líder como una persona que tiene ciertas competencias que están por encima de sus propios conocimientos o ideas.

Es la capacidad de un individuo para influir en el comportamiento de las demás personas, esto como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos.

El poder experto se refiere a la influencia que tiene una persona como resultado de su experiencia, de habilidades especiales que posee o de su conocimiento.

#### 3.8.5 Poder de referencia.

Es el poder basado en la actuación o en el nombre. El líder, que es admirado por algunos rasgos de personalidad deseables, tiene poder de referencia. Es el poder derivado de lo que se denomina carisma. El poder de referencia emana de la admiración y deseo de parecerse a un líder. French, (1960), PP. 449-450

Capacidad de un individuo de influir en las demás personas como resultado del aprecio, del cariño, de la estima o de la admiración. A nivel de gerencia, existen determinados distintivos que sugieren que un gerente posee poder. French, (1960), p. 450

En caso que el gerente o líder no destaque sino sólo por medios materiales (lujo en el vestir, auto nuevo de gran clase o una oficina bien decorada), quizás su

poder de referencia no haga más que frustrar a su personal, ya que saben que nunca lograrán tener lo que él sí tiene.

### 3.9 Estado del arte en el Liderazgo

#### 3.9.1 Liderazgo transformacional en contextos descentralizados

La educación es un proceso simultáneo de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, donde el directivo debe intervenir como sujeto activo y aprovechar el recurso humano, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender, logrando los objetivos propuestos sin mayores dificultades y buscando adaptarse a situaciones cambiantes. Núñez, (2002), p. 3

Las instituciones educativas, deben ser dirigidas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tienen un rol protagónico las relaciones humanas.

El Director General de una institución educativa, debe cumplir a cabalidad sus funciones, pudiendo destacar el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar la labor docente y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas. Núñez, (2002).p. 3

El director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en la comunicación, a fin de interactuar con la sociedad, determinante ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral.

### 3.9.2 Liderazgo y comunicación en la Dirección General

El director en el ámbito educativo debe ser un líder que asuma la responsabilidad de promover una comunicación eficaz y manejar un amplio radio de competencias profesionales, a saber: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones.

Para Rodríguez, (1993), la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre y utiliza tres niveles de comunicación; intrapersonal (consigo mismo), interpersonal (diálogo y trato con otros) y social que coincide con la interpersonal (de un individuo hacia un grupo, como profesor y alumnos)

La comunicación es base del liderazgo efectivo; sin una buena comunicación los líderes no pueden motivar a sus seguidores, por el contrario, decaen como líderes; desde esta perspectiva, la comunicación es la herramienta básica para garantizar un liderazgo transformacional efectivo.

Es necesario que entre directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización estas son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, es decir, la consolidación del liderazgo transformacional del directivo. Rodríguez, (2009), p. 5

### 3.9.3 Liderazgo transformacional y la toma de decisiones

Melinkoff (2001) define el proceso de toma de decisiones como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. Melinkoff, (2001), p. 79

Plantea que se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos sugieren opiniones, y al final tomar en consideración lo siguiente:

- ❖ Considerar todos los aspectos de la situación;
- ❖ Analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución;
- ❖ Aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener información adicional;
- ❖ Obligar al grupo a buscar mejores soluciones.

Como debe actuar el líder tras el consenso:

- ✓ Exhibir con claridad los temas a analizar, para su correcta discusión;
- ✓ Escuchar realmente a los demás;
- ✓ Desconfiar de los acuerdos fáciles y rápidos, suelen ser erróneos;
- ✓ Impedir la discusión vana y la competencia;
- ✓ Promover la colaboración;
- ✓ No ceder por el proceso de votaciones, que dividen a los miembros en "ganadores" y "perdedores" buscar otras soluciones posibles

Alvarado afirma que en toda organización deben tomarse decisiones y realizar acciones. Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. Alvarado, (1990), p. 80

#### 3.9.4 El liderazgo de la innovación con TIC´s

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos estáticos basados en los rasgos de los líderes hacia modelos situacionales tales como la teoría del *intercambio líder seguidor*. De acuerdo a Yukl (2006), de los años 50s hasta los 80s, las investigaciones sobre el comportamiento del líder fueron dominadas por la preocupación por los subordinados y por la tarea. Yukl, (2006), p. 5

En ese sentido, la mayoría de las teorías consideran los rasgos y conductas del líder, las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más integradora que el resto de las orientaciones descritas

El líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Imprime confianza y respeto por parte de los “adeptos”, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Castro, (2005), p. 296

Asimismo se afirma que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado “Liderazgo de rango completo” (*Full Range Leadership*), que contempla, las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y características predominantes de otros modelos.

### 3.9.5 Liderazgo distribuido.

En la actualidad, en el campo educativo, la mayoría de los trabajos y perspectivas que tratan de explicitar una relación sólida – con base empírica – entre *liderazgo* e *innovación* se ha orientado principalmente hacia un concepto relativamente reciente: liderazgo distribuido. López - Yáñez, (2010), p. 48

En lugar de centrarse únicamente en lo que hacen los dirigentes, defienden un enfoque más amplio sobre lo que ellos llaman el liderazgo "Práctica". Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un simple gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común.

Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo), (Bennet, Wise, Woods, y Harvey, (2003); Woods, Bennett, Harvey y Wise, (2004). p. 19

### 3.9.6 Liderazgo ético

Las virtudes de prudencia, templanza, justicia y fortaleza fundamentan un liderazgo ético. El señalamiento implica toda una actitud ética de los miembros de las organizaciones, donde trabajar conductas es difícil, ya que los seres humanos no son máquinas y aceptar ideas y cambios de actitud trae consigo serias implicaciones. Para ello, se deben enfrentar cuatro conceptos fundamentales: liderazgo, dirección, ética y persona. Estos cuatro conceptos planteados por separado convergen en uno sólo; la persona. Bennis, (2000), p.51

La persona puede reunir en sí misma los otros tres. Por ello, el ideal al que se aspira sería encontrar, directivos que ejercen un liderazgo basado en la ética.

Ken Blanchard y Michael O'Connor, consideran la integridad como la característica primordial para un liderazgo eficaz. Con ello, generarán confianza, lealtad, credibilidad entre sus subordinados. Como afirma Bennis "no hay nada que destruya más la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejadas de falta de integridad; es decir, que no poseen un sólido sentido de la ética". Bennis, (2000).

### 3.9.7 El Liderazgo educativo.

Las sociedades son cada vez más complejas, requiriendo de ciudadanos/as que puedan aprender continuamente, y puedan trabajar en diversos contextos a nivel local e internacional. Una educación de alta calidad es fundamental para la plena participación de la población en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es fundamental para la democracia y el desarrollo económico. Carnoy, (2008).

Reconocer estos desafíos implica, problematizar el conocimiento actual, obligando a revisar las concepciones y teorías sobre el problema y sus formas de intervención.

A nivel internacional, la evidencia da cuenta que instalar la mejora como centro implica y requiere ineludiblemente incidir en las capacidades, habilidades, motivaciones y condiciones para el desarrollo del “núcleo pedagógico”, construyendo prácticas a nivel aula y a nivel de organización, que incidan en los aprendizajes de los/as estudiantes.

En éste sentido, el desarrollo del conocimiento identifica y releva al liderazgo educativo como la segunda variable intra-escuela que incide en un mejor desempeño de los establecimientos. Emerge de esta forma, la necesidad de desarrollo tanto conceptual, basado en la investigación sobre mejora y efectividad escolar, como de políticas en liderazgo para el mejoramiento educativo. Concha, (2007).

### 3.9.8 Liderazgo Conversacional

Baldwin define éste liderazgo, como *“el uso intencional que el líder hace de la conversación como un proceso clave para cultivar la inteligencia colectiva necesaria para la creación de valor tanto de negocio como social”*. Considera una forma de ver, un patrón de pensamiento y un conjunto de prácticas importantes en la actualidad. “La educadora Carolyn Baldwin acuñó el término liderazgo conversacional”

*¿Cómo alguien en el papel de líder, contribuye o resta energía a ese proceso natural? ¿Se está utilizando la inteligencia de poca gente cuando se podría tener beneficio con la inteligencia de miles a través de enfocarse en las preguntas claves e incluir intencionalmente más gente en la conversación?”*

En este proceso, Veazie se reunió con personas de todos los niveles de la organización en sus entornos normales de trabajo. Llegó con preguntas en lugar de respuestas e invitó a sostener conversaciones destinadas a aprovechar la experiencia propia de cada grupo, las relaciones y la inteligencia mutua para idear mejores formas de reducir los índices de accidentes. Bob Veazie, es gerente de producción de Hewlett Packard en el Estado de Oregón en los Estados Unidos



Los participantes exploran “las preguntas que importan” –preguntas significativas donde el pensamiento colaborativo puede hacer realmente la diferencia. En intervalos regulares, un anfitrión se queda en la mesa para compartir lo más destacado de la conversación de la ronda previa mientras que las demás personas “viajan” a otras mesas, realizando así una polinización cruzada de ideas y nuevo conocimiento.

Aspectos a considerar:

1. Clarificar el propósito y la intención estratégica.
2. Explorar preguntas y asuntos críticos.
3. Involucrar a todas las partes interesadas del sistema (*'stakeholders'*)
4. Utilizar hábilmente tecnologías sociales de colaboración.
5. Guiar la inteligencia colectiva hacia la acción efectiva.
6. Promover el desarrollo de capacidades innovadoras.

*“Algo fundamental cambia cuando la gente empieza a hacerse preguntas conjuntamente. Las preguntas crean más una conversación de aprendizaje que el típico y trillado debate acerca de problemas”.*

*“Si se diseña el espacio físico, el espacio social y el espacio de información en conjunto para mejorar el aprendizaje colaborativo, entonces ese medio se convierte en toda una tecnología de aprendizaje”*

*“Un líder en la actualidad tiene que ser un anfitrión, uno que convoca a la diversidad, que reúne todos los puntos de vista en procesos creativos donde la mutua inteligencia pueda surgir”.*

## Capítulo 4 La Comunicación Organizacional

### 4.1 Concepto de Comunicación organizacional

Proviene del latín, *communis*, que significa “hacer común”, donde el comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor. Chiavenato, (2004), p. 409

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Es el proceso social más importante. Para Cassirer, lo que distingue al hombre del resto de los animales, no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y a su vez puedan expresar las suyas. Andrade, (2005), en: Fernández, (2012)

“Es un entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”. Op. Cit.

“Proceso mediante el cual, una persona se pone en contacto con otra, a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea en forma de opinión, actitud o conducta”. Martínez y Nosnik, (2008), p. 18

La comunicación tiene un sentido muy amplio, significa además “participación”. Kreps, (1995), en Porret, (2012), p. 507

La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite. Op. Cit. p. 506

### 4.2 Elementos y funciones básicas de la comunicación

El primer modelo que ilustró este proceso fue el de la retórica de Aristóteles. Una forma de resumir el proceso de comunicación es preguntando: ¿Quién...dice

qué... a través de que canal...a quién...con que efectos? Lasswell, (1984), en  
González, (2009), p. 19

Uno de los modelos más utilizados es el desarrollado por Shannon y Weaver. Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, en-codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Shannon, (1948), Así los elementos de la comunicación son:

- 1) Emisor. La comunicación empieza con el emisor que puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.
- 2) La codificación. La idea que el emisor quiere comunicar, la traduce en palabras orales o escritas o algún otro símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor. A esta traducción se le da el nombre de en codificación: poner una idea en un código.
- 3) Mensaje. Es la forma en que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.
- 4) Medio o canal. El emisor tiene una idea y la ha codificado en su mensaje, la trasmite al receptor mediante un medio o canal, el medio o canal es el vehículo por el que el mensaje viaja. Los medios de comunicación incluyen contactos personales como medios impresos, visuales, de audio, audiovisuales y otros electrónicos (páginas web, mails, etc.)
- 5) Receptor. Es quien recibe un mensaje del emisor y al igual que aquél, está afectado por: sus habilidades comunicativas (saber escuchar), sus actitudes (hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje), el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema (estatus).
- 6) La decodificación. El mensaje debe ser decodificado por el receptor, lo que significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor.
- 7) Retroalimentación. Suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta verbal o no verbal, permite al emisor

determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida. Martínez, (2008), p. 464

#### 4.3 Dirección de los flujos de la comunicación

La comunicación según sea la dirección en que se emite se denomina: descendente, ascendente, horizontal y transversal o diagonal.

Las cuatro funciones básicas de la comunicación

Control, motivación, expresión de emociones e información. Scott y Michel, (1976), en Robbins, (2004), p. 284

- ❖ Control: la comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados.
- ❖ Motivación: se realiza en el sentido de esclarecer a los empleados, qué es lo que deben hacer, si tienen un desempeño adecuado y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento.
- ❖ Expresión emocional: gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, por el que transmiten fracasos y satisfacciones.
- ❖ Información: la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

#### 4.4 Tipos de comunicación

La comunicación puede ser verbal y no verbal. La verbal usa palabras habladas o escritas para compartir información con los demás. La lengua es fundamentalmente para la comunicación verbal. La oral *“es el principal medio para transmitir mensajes y sus ventajas son la velocidad y retroalimentación, aunque por otro lado, las desventajas que ofrece, es que al pasar a través de varias personas,*

*existe la posibilidad de distorsión, así, la comunicación fomenta la motivación".*  
Robbins, (2004), p. 284

Comunicación Escrita. *"la comunicación escrita es considerada como algo tangible y verificable que puede ser guardada indefinidamente". Op. Cit. p. 356*

La comunicación no verbal significa que se comparte la información, sin emplear palabras, para codificar los pensamientos. Los factores empleados para codificar pensamientos son gestos, tonos de voz y expresiones faciales y corporales. Se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Ruesch y Kees, (1983), en Fernández, (2012), p. 54

Esta comunicación es trascendental, considerando que al emitir un mensaje oral, va implícita una comunicación no verbal, ya que todo movimiento corporal posee un significado y ningún movimiento es accidental. Op. Cit. p. 356

En la comunicación interpersonal (verbal y no verbal), los factores no verbales tienen mayor influencia en el efecto total de un mensaje que los verbales.

Para Chiavenato, la comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.* Chiavenato, (2004), p. 110

Para Porret, es un proceso mediante el cual se establece la relación con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. Porret, (2010), p. 506

En la actualidad está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es *"la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema".* Katz y Kahn, (1987), p. 45 Véase figura 22 en anexos

En su calidad de miembro de cierta cultura, el individuo forma parte de la comunicación, como el músico es parte de la orquesta. Bateson, (1994)

#### 4.5 Niveles de Comunicación

- ✚ Nivel intrapersonal: aquella comunicación que se lleva a cabo con uno mismo, donde intervienen solo el pensamiento y el lenguaje.
- ✚ Nivel interpersonal: acto comunicativo que se pone en práctica entre dos a más personas. Blake y Haroldsen la definen como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizar los cinco sentidos con retroalimentación inmediata. Blake y Haroldsen, (1984), en Fernández, (2012), p. 394
- ✚ Nivel grupal: se refiere a grupos más o menos considerables de quince a veinte personas como máximo.
- ✚ Nivel masivo: como su nombre lo dice, la que se da en grandes masas, muestra de ello, es la que circula a través de los medios electrónicos de comunicación.

#### 4.6 Proceso de Comunicación

Toda organización, posee una estructura organizacional, constituida por patrones de relaciones y obligaciones formales, descripción de puestos, reglas formales, políticas de operación, procedimientos de trabajo, etc. Rogers, y Agarwala, en Martínez, (2010), p. 17 Véase figura 23 en anexos

El proceso de comunicación sigue un esquema, de tal manera que si le falta un elemento, solo sería información, que no es lo mismo que comunicación. Porret, (2010), p. 508 Véase figura 24 y 25 en anexos.

#### 4.7 Comunicación Humana

A pesar de los grandes avances tecnológicos del mundo moderno, la comunicación humana continúa limitada y sujeta a contingencias.

Las diferencias individuales, rasgos de personalidad, percepción, atribución, motivación y demás limitaciones humanas influyen en la capacidad humana, donde la subjetividad es enorme. Chiavenato, (2004), p. 314

Por otro lado, el aspecto cognoscitivo de cada individuo, infiere que la cognición se entiende como aquello que la persona sabe respecto de si misma y del ambiente que le rodea, donde van inmersos sus valores personales, experiencias psicológicas pasadas y presentes. Op. Cit. 314

#### 4.8 Bases de la Comunicación

- ✚ Dirección. La comunicación puede correr vertical, horizontal o transversal
- ✚ Dimensión vertical: Descendente: las comunicaciones descendentes, son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Op. Cit. p. 321
- ✚ Dimensión Ascendente: del subordinado a sus superiores. El beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional; se emplea para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. Op. Cit. p. 322. Esto permite al nivel superior, mantenerse informado de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros y en general con la organización.
- ✚ Dimensión horizontal: Se desarrolla entre personal del mismo nivel jerárquico, su objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel. Su propósito no solo es informar, sino solicitar actividades de apoyo y coordinación. Ibidem, p. 323

#### 4.9 Necesidades de comunicación.

Para una coordinación eficiente con el resto de los miembros de una organización, cada integrante requiere disponer de cierta información, que puede agruparse en cuatro categorías:

- a) Instrucciones de trabajo. Conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, cómo se llevan a cabo las actividades y normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.)
- b) Retroalimentación. Cada persona debe saber con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa. No solo con las evaluaciones formales de desempeño, también con la retroalimentación que reciben los empleados en la relación cotidiana con sus supervisores.
- c) Noticias. Informes acerca de la organización, de los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc. lo que permite a las personas estar al día con relación a los asuntos que conciernen a su trabajo.
- d) Información de carácter personal. Permite a los individuos conocerse entre sí, más allá de la función laboral, los datos que permitan avanzar por el continuo impersonal-interpersonal

#### 4.10 Barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación puede haber ciertos obstáculos que la dificulten y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina barreras de la comunicación y se clasifican en:

a) Semánticas. Estudia el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo que influye en una deformación o deficiencia del mensaje.



b) Físicas.- Circunstancias que se presentan en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, deficiencia de los medios: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

c) Fisiológicas.- Deficiencias ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

d) Psicológicas. Es la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee. Véase figura 26 en anexos.

Para descubrir las barreras de la comunicación, es preciso conocerse a sí mismo; estar abierto a observaciones o advertencias de los demás; a su vez, para recibir esos comentarios es preciso no haber levantado antes barreras de la comunicación.

Resulta pertinente considerar, que se quiere decir!, que se sabe decir!, que se dice al interlocutor!, lo que el receptor oye!, lo que escucha!, lo que ha comprendido de esa comunicación!; que acepta!, que ha retenido! y finalmente, cuanto de todo ello se llevará a la práctica!, para ello es menester una adecuada retroalimentación

Para comunicarse bien es preciso mejorar la calidad de la conversación, con un buen vocabulario: cada acto de hablar refleja un acto mental y es una ventana de la propia psicología, los canales que sean utilizados dentro de la organización, serán clave en los resultados del centro de trabajo. Es recomendable privilegiar las conversaciones cara a cara con el trabajador, canal que rinde los mejores frutos. Véase figura 27 en anexos.

Es importante encontrar ese punto de equilibrio que lleva a hablar con sencillez, sin afectación, sin auto encumbrarse, refiriéndose poco a uno mismo, siendo buen escuchador, buen razonador y poco discutidor.

#### 4.11 Errores de interpretación

Se puede hablar de otro bloque de barreras a la comunicación, que consiste básicamente en hacer frecuentes interpretaciones personales en las que se trata de descifrar a alguien, o explicar sus motivos, o su conducta, sobre la base de propios motivos o propia conducta, sin hacerse cargo de su situación personal.

#### 4.12 Comunicación Organizacional

Es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se generan entre los miembros de la organización. Algunas de las tareas en la organización, las cuales requieren un alto grado de comunicación son:

Incorporar dentro de las metas prioritarias, los elementos como el carácter, la responsabilidad y la inducción a la cultura de la escucha efectiva, con lo cual sin duda, la organización puede alcanzar un adecuado desarrollo de la misma en forma integral, estableciendo lo siguiente:

a) La comunicación interna o interinstitucional, donde el mensaje fluya en cuatro direcciones: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y transversal.

b) La comunicación externa o interinstitucional, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella, como la prensa, algunas ONG y asociaciones productivas sociales, etc.

c) La comunicación comercial, cuyo propósito es informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización, sus productos o servicios que venden.

#### 4.13 Comunicación Total

Cada institución ordena su comunicación, en función de las características de su comunidad interna y al mismo tiempo, de las relaciones que establece con el exterior. Es fundamental que, para alcanzar ese objetivo, la comunicación sea integral en el sentido de que sea completa y cumpla sin desperdicio los resultados que se esperan de ella. Newman y Mejía, (2009), p.51

Éste modelo garantiza la integridad y la congruencia a través de la Lexis, un concepto rector de comunicación acorde con los perceptores y los objetivos de la organización: Op. Cit. p. 51

Esta comunicación ayuda a establecer una estrategia y a seguirla. En momentos de crisis, permite tomar decisiones con el respaldo del análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), que presenta el entorno, el recuento de los recursos de que se dispone y una plataforma estratégica que garantiza tener presentes las prioridades y actuar de conformidad con ellas.

Las organizaciones que se conocen a sí mismas, que son congruentes con la identidad institucional, sus orígenes, filosofía, misión, visión, objetivos, valores, creencias, métodos, son las que tienen mayores posibilidades de remontar satisfactoriamente una crisis. Cortina, (2007), en Newman y Mejía, Op. Cit. p. 53

#### 4.14 Teorías de la comunicación

##### 4.14.1 Teoría clásica

De 1930 a 1960, investigadores y teóricos de la sociología, psicología, economía y política observaron que a raíz del incremento de consumo y

exposición a los medios de comunicación, los habitantes adoptaban determinadas conductas, a consecuencia de la diversidad de mensajes emitidos por estos medios. Así, iniciaron algunos análisis y estudios relativos a los efectos de los medios de comunicación, estableciéndose tres teorías: funcionalista, estructuralista y crítica.

#### 4.14.2 Teoría funcionalista.

Impulsada por Paul Lazarsfeld, Berelson, Laswell y Schramm, que analizaron la exposición de los mensajes de algunos medios de comunicación masivos, que transforman gustos, necesidades y expectativas del auditorio. González, (2009).

#### 4.14.3 Teoría estructuralista.

Desarrollada por Lasswell, refiere al poder de los medios de comunicación, frente a las masas; su postulado consiste en la persuasión por medio de las respuestas a las preguntas; ¿Quién dice que, a través de que medio, a quién, con qué efectos? González, PP. 72-73

#### 4.14.4 El Estructuralismo

El estructuralismo, fue un movimiento con una metodología de tipo científico para elaborar teorías objetivas poniendo al individuo al centro de dicha investigación. Se dio el florecimiento de las ciencias de la comunicación, al describir al hombre como un ser potencial y objeto de conocimiento. Op. Cit. p. 72

#### 4.14.5 La teoría crítica.

Representa un hito importante de la teoría sociológica, incluyendo lo relacionado a medios de comunicación, el principal impulsor Max Horkheimer que afirmaba que los efectos de un mensaje eran diferentes a la efectividad que pudiera tener en el público, pues no necesariamente provocaba el efecto deseado

cuando se enviaba o emitía, lo cual podía resultar negativo a las masas, considerando importante, el tiempo de un medio para provocar un efecto.

Esta teoría se desarrolló entre los 60s y 80s, destacando la escuela de Frankfurt, donde se analizaron argumentos a favor y en contra respecto a la manipulación, influencia, transculturización, objetivos monopolistas y capitalistas con que se empleaban los medios y se elaboraban los mensajes. Ibidem., p. 73

La escuela de Frankfurt buscó desarrollar una teoría crítica de la sociedad, a propósito del nazismo de los años 30's que se apoderó de Alemania.

#### 4.14.6 Teoría contingente y de los efectos

Esta corriente constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas, se remontan a finales de la década de los 50's y principios de los 60's. Esta teoría da un paso a la influencia del medio o contexto, el que podría considerarse como un estímulo; la forma como una organización se estructura y funciona, puede tomarse como la respuesta.

La consolidación del cine, la prensa; la aparición de la radio aunada a la expansión industrial y la cultura urbana creciente, fueron los principales antecedentes que dieron origen a esta teoría sustentada por Marx, Furkheim y Horkheimer, a quienes la sociedad de masas marcó el principio del periodismo. La utilidad principal reside en haber logrado que los dueños de los medios fueran más racionales en el manejo de la información.

#### 4.14.7 Teoría de las diferencias.

Considera a los miembros de un auditorio como seres diferentes y separados entre sí, que manejan de diferente manera los mensajes que reciben, en lugar de considerarlos como la masa de gente en general. Según De Fleur menciona que la teoría se integra por los siguientes enunciados:

- a. Los seres humanos son diferentes psicológicamente
- b. Estas diferencias son en parte psicológicas y producidas por el aprendizaje
- c. Los seres humanos al desarrollarse en condiciones diferentes, están expuestos a puntos de vista divergentes.

En estos aprendizajes, se adquieren valores, actitudes y creencias que los forman psicológicamente, de manera personal y que además los diferencian. Ibid., p. 79

Con lo anterior, se deduce que los individuos muestran una respuesta diferente ante eventos similares, que si no se analizan en forma conjunta o integrada, pueden resultar equivocados.

#### 4.14.8 Teoría de la comunicación humana.

El investigador Watzlawick sostiene que un fenómeno permanece inexplicable mientras su margen de observación no es tan amplio como para que se incluya el contexto en que ese fenómeno tiene lugar. Ante ello, quien se encarga de observar la conducta humana, pasa de un análisis deductivo de la mente, al estudio de las manifestaciones observables en esa relación, donde el vehículo o canal de esas manifestaciones es la comunicación. Ib., p. 22

Watzlawick divide el estudio de la comunicación humana en tres áreas:

La semántica que abarca los problemas relativos a transmitir información, la sintáctica y la pragmática, ya que si la comunicación afecta la conducta, se torna pragmática y como toda conducta es comunicación, ésta afecta la conducta.

#### 4.15 Estado del arte en la Comunicación

Para Rodríguez, la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre y utiliza tres niveles de comunicación; intrapersonal (consigo mismo), interpersonal (diálogo y trato con otros) y social que coincide con la interpersonal (de un individuo hacia un grupo, como profesor y alumnos), Rodríguez, (2012).

Las interacciones que se producen en la comunicación interpersonal, son un nivel de comunicación humana importante, debido a que en el mismo se establecen las relaciones y permite a los seres humanos orientar sus comportamientos. Kerlinger, (1998), p. 322

Son un desarrollo de relaciones a nivel básico de la organización, que ayudan a los individuos a influir sobre el comportamiento de otros, ya que sólo por medio de actividades entrelazadas y coordinadas se puede lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización.

En el artículo carácter tridimensional de las situaciones sociales conflictivas, se plantea: *“en el medio social, hay procesos que son considerados desde diferentes perspectivas teóricas con carácter bidimensional o multidimensional.*

*Tal es el caso de la comunicación, las contradicciones filosóficas, conflictos, el proceso de enseñanza aprendizaje, la teoría del conocimiento, etc”.* Navarro, (2012).

La comunidad científica hasta el momento en que se escriben estas reflexiones ha incursionado suficiente en dos dimensiones del proceso comunicativo: los componentes humano e instrumental. En estas teorías y modelos se hace énfasis en *“que todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado”, además “para que exista comunicación deben concurrir, las condiciones instrumentales y al menos dos actores”.* Saladriga, (2005), p. 18

Entre los componentes instrumentales para que haya comunicación, existe plena coincidencia en la concurrencia del mensaje o información; el canal, vía o medio para la transmisión del mensaje; los procesos de codificación, decodificación, retorno o retroalimentación.

Las dimensiones son:

- ✓ Componente humano (interlocutores)
- ✓ Componente psicológico (la intencionalidad)
- ✓ Componente instrumental (mensaje, canal, codificación, decodificación y retroalimentación)

*“La intención comunicativa es el propósito, la meta o finalidad que quiere conseguir, por medio de su discurso, el participante de un acto comunicativo.*

*El receptor participa de una manera activa en la construcción del significado discursivo, puesto que presupone que el emisor hace uso de la lengua con un fin determinado, e interpreta el discurso del emisor en función de la hipótesis que hace sobre cuál es esta intención. Las presuposiciones del receptor constituyen un mecanismo fundamental en el proceso de inferencia que permite resolver las implicaciones conversacionales.*

Considerar el proceso comunicativo en perspectiva tridimensional favorece el desempeño de los actores sociales para controlar incomprendiones, alteraciones frecuentes en la dinámica de los grupos sociales, generadoras de climas psicológicos desfavorables habituales en situaciones de trabajo en grupo y en escenarios de convivencia social, así como en contextos situacionales en que se desenvuelven las personas como entes activos. Op. Cit. p. 18

#### 4.15.1 La Comunicación y Conflicto

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación, está presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder. Por lo cual, el fomentar la comunicación



entre los miembros de la organización de forma fluida, contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos

Para propiciar el entendimiento, las partes en divergencia deben partir del principio de la confianza. Por lo cual la comunicación va aparejada de un conflicto y la solución del mismo llevará a los involucrados a desarrollar el arte de la negociación. Goleman, (1996).

Para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones, Floyd y Wooldridge, en Rojas, (2008), sugieren eliminar a nivel gerencial, las barreras que impiden obtener una retroalimentación de los subordinados, utilizando las siguientes técnicas:

- ✚ La comunicación cara a cara: que le permite al jefe ver a la persona y observar cómo reacciona ante su mensaje.
- ✚ Simplicidad y repetición: independientemente del medio de comunicación que se utilice los mensajes deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible.
- ✚ Empatía: este proceso permite que una persona se coloque figurativamente en el lugar de otra, habilidad que puede reducir enormemente las barreras de la comunicación.
- ✚ Escucha efectiva: escuchar constituye una empresa difícil y requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo, no se debe fingir que se está prestando atención, o rehuir a presentaciones difíciles o técnicas, que interrumpan el proceso de escuchar.

## Capítulo 5 La Motivación

### 5.1. Descripción y características

La palabra motivación, proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que incitan y dirigen las actividades de las personas. Campbell, (1970), en Chiavenato, (2005), p. 313

La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando (vía electro-química) las estructuras nerviosas, origina un estado energetizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo, incentivo) se logra o la respuesta se bloquea. Soto, (2001), p.96 Véase figura 28 en anexos.

Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra dependiendo de lo que se puede llamar “patrón de comportamiento”. Leavitt, (1964), p. 86

El patrón de comportamiento, varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él, es básicamente el mismo. Véase figura 29 en anexos.

Otros, enfatizan las metas por alcanzar. Atkinson, (1964), p. 251 y algunos afirman que la motivación se refiere a como se inicia el comportamiento, a como recibe energía y se mantiene; de cómo es dirigido y al tipo de reacción subjetiva que ocurre en el organismo, cuando sucede todo lo anterior. Op. Cit. p. 251

El concepto de motivación es el más ligado a la perspectiva micro administrativa del CO. Sin embargo, los puntos de vista relativos a la motivación, no son unánimes. A pesar de la enorme importancia de la motivación, es difícil describirla en pocas palabras y no existe un consenso absoluto respecto al tema. Chiavenato, Op. Cit. p. 313

En ese sentido, los puestos de trabajo comprenden la identificación con las funciones, su autonomía (posibilidad de ser su propio jefe); oportunidades de

amistad, sentimiento de logro, oportunidades para el desarrollo personal y satisfacción intrínseca por el trabajo. Luthans, (2002), p. 251

El proceso de la motivación, es un proceso responsable de la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada. Véase figura 30 en anexos.

Para Luthans, Op. Cit. PP. 249-250 en un sentido sistémico, la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son interdependientes:

1. Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Se presentan cuando las células del cuerpo son privadas de alimento y agua o la persona es privada de sus amigos o compañeros. Son variables en el interior de cada persona y dependen de variables culturales. Así, una necesidad significa una carencia interna de la persona, como sería el hambre, la inseguridad, la soledad etc. La necesidad es un estado interno que cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla. Op. Cit. p. 250
2. Impulsos. Son los medios que alivian las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, para encontrar objetivos o incentivos, que una vez que se alcancen, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brinda la energía necesaria para alcanzar un incentivo. Ibidem, p. 250
3. Incentivos. Definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo, tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. En general los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían, dependiendo de la situación. Luthans. Ibid., p. 250

## 5.2 El proceso de la motivación

Está dirigido a metas o necesidades, las metas son resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen, mientras que las necesidades disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas como los elogios, el reconocimiento, interés personal, aumento salarial o ascenso y negativas como las críticas, amonestación o falta de promoción. Chiavenato, (2004), p. 316

El proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio...) que, a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda, tendiente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, dé satisfacción a la necesidad, lo que atenuará la tensión. Porret, Op. Cit. p. 87

Estar motivado supone que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores lo inducen a comportarse de una forma determinada. Op. Cit.

Los seres humanos son motivados por gran variedad de factores. Su trabajo, que satisface sus necesidades sociales y de seguridad. Pero lo que hoy motiva a alguien, podría no funcionar mañana. Por ello la importancia de conocer cómo funciona el proceso de motivación. Chiavenato, Op. Cit. p. 238

Las metas positivas ejercen fuerte atracción, pero las personas tienden a evitar las metas que les parecen negativas o poco atractivas. Op. Cit. p. 238

Las necesidades imprimen energía o desencadenan las respuestas del comportamiento. De esa manera, cuando surge una necesidad, la persona se torna más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o administradores por motivarla.

El proceso de motivación puede describirse de la forma siguiente:

- ✓ Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar esa tensión.
- ✓ Se elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso).
- ✓ Si se satisface la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.
- ✓ Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- ✓ Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular. Ibidem., p. 239 Véase figura 31 en anexos.

### 5.3 Teorías de la Motivación

#### 5.3.1 Modelo de expectativas de Hellriegel

El modelo de expectativas plantea que las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que desean. Hellriegel y Jackson, (2009), p. 252. Para lograr una buena productividad, el trabajador necesita realizar las cosas con gusto y tener los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, un reto de las empresas es identificar como se siente sus trabajadores, e identificar como ven a la organización de la que forman parte. Véase figura 32 en anexos.

Dentro de las expectativas que define Hellriegel, destaca la posibilidad de trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo; así como también logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, crecimiento, responsabilidad y progreso,

factores que propone Herzberg en su teoría de motivación. Herzberg, en Chiavenato, (2009), p. 245

### 5.3.2 Modelo de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

**Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre  $-1$  y  $1$ . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (v.g. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es  $-1$ , cuando el resultado le es indiferente (v.g. compensación en dinero) el valor es  $0$  y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (v.g. obtener un ascenso) su valor será de  $1$

**Expectativa:** Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre  $0$  y  $1$ , ya que, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

**Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la Instrumentalidad será entre  $0$  y  $1$ .

#### 5.3.2.1 Factores que influyen en las expectativas:

Capacidad: dominio que el individuo tiene de las competencias. Rasgos: características de la personalidad difíciles de modificar.

#### 5.3.2.2 Factores que influyen en la Instrumentalidad:

Recompensas extrínsecas: similares a los factores de higiene de Herzberg,  
Recompensas intrínsecas: abarcan la satisfacción personal, parecidas a los factores de motivación de Herzberg

La teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta, Davis y Newstrom, (2003), PP. 322-327. En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla.

#### 5.3.3 Los dos factores de Herzberg

Se basa en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?; de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron así dos tipos de factores: Herzberg, (1974), p. 252

1. Factores de la higiene; las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja y que incluyen las físicas y ambientales, salario y prestaciones sociales, políticas de la organización, estilo de liderazgo ejercido, clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, reglamentos internos, oportunidades de crecimiento, relaciones con compañeros, etc. Sin embargo, los factores

higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas. La expresión higiene sirve para reflejar su carácter preventivo y profiláctico, así como para mostrar que, cuando son excelentes, sólo evitan la insatisfacción, toda vez que su influencia en el comportamiento, no consigue elevar en forma sustancial y duradera la satisfacción de las personas. Herzberg, (1974), en Chiavenato, (2004), p. 324

2. Factores de la motivación. Se refieren al contenido del puesto, las tareas y actividades relacionadas con éste. Producen un efecto duradero de satisfacción y un aumento de productividad en grado de excelencia. Cuando los factores de la motivación son óptimos, la satisfacción de las personas aumenta de manera significativa. Cuando son limitados, provocan la ausencia de satisfacción, estos factores de motivación incluyen:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

Los factores de la motivación están relacionados con las condiciones internas del individuo, que llevan a sentimientos de satisfacción y realización personal, esto es, con las necesidades secundarias de la persona. Op. Cit. p. 324 Véase figura 33 en anexos.

#### 5.3.4 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen ciertas necesidades:

- ✓ Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.



- ✓ Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- ✓ Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. McClelland, (1962), p. 246
- ✓ Acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, donde puedan recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, donde puedan entablar metas desafiantes. Op. Cit. p. 246

Además evitan las tareas fáciles o difíciles; al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos. Ibidem, p. 246

Por otro lado, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz. Ibid., p. 246

La tercera necesidad es la de afiliación, que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y está claramente relacionada con las otras necesidades.

### 5.3.5 Teoría de la evaluación cognoscitiva

Teoría que propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación. Deci, Ryan y Charm, (1985).

Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, (motivadores intrínsecos), son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen uno al otro.

La teoría de la evaluación cognoscitiva afirma que cuando se premia a un empleado con recompensas extrínsecas, al presentar un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo. En tal sentido, sería lo más adecuado hacer que la paga de los individuos no tuviera que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así, se disminuiría su motivación intrínseca. Op. Cit. p. 246

Además los estudios indican que los altos grados de motivación intrínseca soportan los impactos perjudiciales de las recompensas materiales. En el otro extremo las recompensas extrínsecas, al ser tareas rutinarias y desabridas, crean una clara tendencia a la motivación intrínseca. Ibidem.

### 5.3.6 Teoría del establecimiento de metas

Sostiene que las metas específicas y difíciles, llevan a un alto desempeño.

A finales de la década de los sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actuaban como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor

desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe. Locke, (1968), PP. 157-189

Como es natural, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevados hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone. Locke y Latham, (1990), p. 246

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que los individuos participen en el establecimiento de sus metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración. Op. Cit. p. 251

En cuanto a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es donde el mismo trabajador es capaz de monitorear su progreso. Siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando el desempeño desde afuera, pues vería la situación con mayor objetividad. Ibid., p. 251

### 5.3.7 Teoría del Reforzamiento

Se encuentra en contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que la primera es un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, la segunda por el contrario propone que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla el comportamiento de las personas son los reforzadores, esto es, que

cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta acrecienta la posibilidad de que se repita. Luthans, en Chiavenato, (2009), p. 256

Esta teoría brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aun cuando no tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento. Op. Cit. p. 256

Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que derivan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos. Ibidem, p. 256

### 5.3.8 Expectativas de Porter Lawler

Se basa en las expectativas que tienen los trabajadores al esforzarse realizando su labor para recibir a cambio una recompensa como incentivo por su buen desempeño.

Fue iniciada por Vroom y completada por Porter Lawler; esta teoría afirma que los individuos como seres pensantes tienen creencias y expectativas frente a los hechos futuros de sus vidas. Se considera que las personas con un alto nivel de motivación se desempeñan mejor y así mismo perciben ciertas metas e incentivos valiosos considerando que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

Entre los aspectos más destacados de esta teoría se tienen: Lawler III, (1971), p. 257

- ✓ Esfuerzo. Es la cantidad de energía que un individuo gasta en una determinada situación, es decir, qué tan fuerte debe trabajar para realizar una tarea.
- ✓ Ejecución es la cantidad de tarea realizada.
- ✓ El esfuerzo está condicionado por el valor percibido de las recompensas y por la probabilidad subjetiva de que la recompensa dependa del esfuerzo.
- ✓ El valor de las recompensas se refiere a la atracción que los productos o recompensas tengan para el individuo.
- ✓ Preferencias. Estas pueden ser estables, pero también pueden cambiar de acuerdo con las circunstancias del ambiente.
- ✓ Los factores que influyen en el valor de una recompensa son los relacionados con la satisfacción de necesidades. Op. Cit. p. 257

Estos autores toman como marco de referencia el modelo de necesidades de Maslow. La probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo, se refiere a una expectativa subjetiva acerca de la posibilidad de que las recompensas que él desea, las conseguirá de acuerdo con el nivel del esfuerzo.

Esa probabilidad está conectada con la ejecución en el sentido de que las recompensas se perciben dependientes de la ejecución y ésta a su vez depende del esfuerzo:

- ✚ Habilidad. Es la capacidad real de la persona para ejecutar una tarea. Incluye aspectos como: inteligencia, habilidades manuales, rasgos de personalidad.
- ✚ Percepción del rol. En contraste con la estabilidad de las habilidades, se refiere a la clase de actividad y de conducta que el individuo siente que debe llevar a cabo para ejecutar su tarea con éxito. La percepción del rol determina la dirección a la que se aplica el esfuerzo.

### 5.3.9 Teoría de las necesidades de Maslow

La *“Teoría de la Motivación Humana”*, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. A medida que el hombre satisface sus necesidades, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad. Colvin y Rutland (2008).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. Koltko, (2006).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente. Simons, Irwin y Drinnien (1987).

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

- ✚ Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

- ✚ Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación.
- ✚ Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.
- ✚ Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. Véanse figuras 34 y 35 en anexos.

#### 5.4 Estado del arte en el liderazgo y motivación

Un rol importante de la organización, es la motivación y cómo el directivo logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional. La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Robbins, (2004), p. 155

En el liderazgo transformador, ambiciona un líder que pensando en el trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevar sus necesidades y valores y aumentar la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus intereses.

En estas lides del motivar el líder debe tirar de toda una amplia gama de recursos psicológicos, no excluidos el enfado, la amenaza o el ostracismo: que técnicamente a eso se le llama también motivar.

Respecto a las organizaciones, es producir más y mejorando el ambiente en un mundo globalizado mediante la alta gerencia de las organizaciones, en donde su principal labor es recurrir a los medios disponibles para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. “La motivación está relacionada con el movimiento. Si se es capaz de mover a alguien en la dirección que se desea, se le está motivando, ya que si no existe movimiento, no hay motivación”. Urcola, (2008), p. 59

La motivación refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para el logro de objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad. La motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, destacando tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades. Robbins, (2012), p. 392

En la actualidad las organizaciones hablan del “El Ciclo Motivacional”, como un proceso de satisfacer necesidades con las etapas siguientes:

- a) Homeostasis: donde el trabajador permanece en equilibrio.
- b) Estimulo: se genera un estímulo y provoca ansiedad.
- c) Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aun), provoca estado de tensión.
- d) Estado de Tensión: un impulso que da lugar a un comportamiento y acción.
- e) Comportamiento: se dirige a satisfacer la necesidad y alcanzar el objetivo.
- f) Satisfacción: se satisface la necesidad y el trabajador regresa al estado de equilibrio, hasta que haya otro estimulo.

La intensidad que se le imprime a una tarea, es la cantidad de esfuerzo que realiza la persona, no obstante, la intensidad no siempre es capaz de llevar a



resultados satisfactorios, a menos que esté encaminada por un sentido que beneficie a la organización. Chiavenato, (2004), p. 313

En cuanto al tema de motivación y el comportamiento organizacional, cada persona construye una realidad diferente de los demás, las necesidades deben ser satisfechas y por consecuente los trabajadores logren realizarse, pero no siempre es igual en todos los trabajadores ya que cada quien tiene diferentes vivencias y emociones. López, (2011).

#### 5.4.1 Teorías de la motivación

La motivación humana. Se define como “un estado emocional que se genera en una persona, como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos (Koenes define el motivo, como *un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona, a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia, a actuar de una manera determinada para lograr lo que pretende en su comportamiento*). Koenes, (1996).

El lado humano de la empresa económica es modelado ahora sobre la base de esas proposiciones y postulados. Las estructuras convencionales de organización, las políticas administrativas y los programas de acción reflejan tales proposiciones. La dirección puede ser dura con coerción, amenaza, estrecha supervisión y controles inflexibles o suave satisfaciendo las demandas de la gente y logrando la armonía. McGregor, (1961), p. 7

Otra variable que influye en la motivación, según Atkinson, son las “propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada”. Martínez, (2001), p. 70

Luthans y Stajkavic, en Toro, (1998), PP. 27-39. *La motivación se manifiesta por medio de preferencias, persistencia y vigor de la conducta*

*motivada... En otras palabras, los procesos motivacionales, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de tres maneras en la conducta de las personas. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia por medio de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas (Toro, 1998, pp. 27-39).*

La efectividad de los incentivos es incrementada, si se aplica el modelo de Skinner que sugiere que los incentivos económicos, deben estar relacionados con el rendimiento identificado que favoreció la ocurrencia de la conducta, el cómo se administra el incentivo y la claridad de que éste, aumenta el rendimiento laboral. Toro, (1996)

Para ello sugiere que los procesos motivacionales, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan en tres formas: La eficiencia, la efectividad y la productividad en el trabajo. Toro en Chaparro, (2006).

Por otro lado, para Santrock, (2002), existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, humanista y cognitiva.

- a) Perspectiva conductual. Las recompensas externas y los castigos son determinantes de la motivación de las personas. Op. Cit. Las recompensas son eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento. Las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que: las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño.
- b) Perspectiva humanista. Enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. De acuerdo con García, (1998), p. 157 una de las más conocidas es la Jerarquía de las necesidades de Maslow. Para Maslow, las necesidades se satisfacen en el siguiente orden; primero las necesidades básicas y luego las necesidades más altas.

- c) **Perspectivas cognitivas.** Lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede. El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los sistemas afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento de estos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone.

Esas tesis son compartidas por Santrock, Op. Cit. quien indica que, de acuerdo con la perspectiva cognitiva, los pensamientos, en el caso concreto de la persona estudiante, guían su motivación.

“Si una empresa no tiene presupuesto para dar aumentos, debe ser creativa para minimizar la rotación de empleados, ya que mantener el mismo personal es más rentable que hacer nuevas contrataciones”, Bakke, (2012), s/n

Cuatro consejos que motivarían a colaboradores a no abandonar el empleo serían:

1. **Comunicarse con ellos.** Para motivar a un equipo, no sólo los incentivos funcionan. Existe una manera sencilla: hablar con los empleados. Bakke, (2012) instauró reuniones con sus empleados, a las que llamó “el café mañanero del Lunes”. Cada lunes escogía a un colaborador para conversar con él por media hora, especialmente de temas no relacionados al trabajo.
2. **Proponer un día de vestido casual.** El típico día para hacer esto es el viernes. Otra forma que Bakke propone es que solo el mejor empleado de la semana o del mes pueda usar ropa casual uno o más días.
3. **Ofrecer opciones de teletrabajo.** Si hay miembros del equipo que son productivos en casa, es prudente considerar ofrecerles trabajar a distancia. Probablemente la iniciativa será bienvenida, ya que les ahorrará dinero y tiempo.

4. Formar parte de las actividades de camaradería. Los empleados que entablan relaciones interpersonales tienen más probabilidades de quedarse en la compañía.

#### 5.4.2 Motivación en el empleado

En muchas compañías, los empleados no se preocupan por sus empleos y no se sienten motivados. Dave Ulrich, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, observa que la “depresión del empleo” está incrementándose cada vez más. Es por ello que resulta clave para cualquier empresa fomentar lo que Ulrich llama la “contribución del empleado”.

En definitiva, lo que se trata es de involucrar a los empleados en un esfuerzo interno hacia el enfoque de la gestión de la experiencia del cliente. Trabajar en forma conjunta para lograr construir una plataforma experiencial holística, tanto interna como externa.

#### 5.4.3 Motivación laboral

Los empleados mexicanos renuncian principalmente por la falta de crecimiento dentro de una organización; por esto, las empresas tienen que buscar motivadores personalizados y tener estrategias focalizadas.

Tener un empleado contento pareciera resumirse a unos cuantos elementos; como pagar mejor y dar un plan de compensación. Detrás de la motivación laboral, sin embargo, hay otras realidades, entre éstas que el dinero no retiene al profesionalista, y que la mayoría de las veces se elige un trabajo porque paga más, no por ser el que "gusta".

El tercer elemento que importa a los profesionistas es el ambiente de trabajo, "la forma en que me tratas" en el desempeño diario tiene un peso importante al elegir quedarse o no en una organización, asegura el director de la firma de consultoría de empresas homónima.

## Capítulo 6 Trabajo de campo

### 6.1 Universo de estudio

El universo de estudio es un conjunto de elementos, personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otros, finitos e infinitos, a los que pertenece la población y la muestra de estudio, en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, materia de investigación. Carrasco, (2009), p. 236

En ese sentido se puede definir al universo como un conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas. Ante la imposibilidad de investigar el conjunto en su totalidad, se selecciona un subconjunto al cual se denomina muestra. Op. Cit. p. 236

En esta investigación el universo de estudio, son los once planteles de los ITDEM con una población de 540 trabajadores (Docentes y Administrativos).

Los ITDEM por orden de creación son los siguientes:

1. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora (Región Ciénega)
2. Instituto Tecnológico Superior de Apatzingán (Región Occidente)
3. Instituto Tecnológico Superior de Uruapan (Región Occidente)
4. Instituto Tecnológico Superior Purhepecha (Región Meseta Purhepecha)
5. Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo (Región Oriente)
6. Instituto Tecnológico Superior de Los Reyes (Región Ciénega)
7. Instituto Tecnológico Superior de Huetamo (Región Tierra caliente)
8. Instituto Tecnológico Superior de Tacámbaro (Región Centro)
9. Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (Región Centro)
10. Instituto Tecnológico Superior de Coalcomán (Región Costa)
11. Instituto Tecnológico Superior de Puruandiro (Región Bajío)

## 6.2 La Muestra

Muestrear significa tomar una porción de una población o de un universo, como representativa de esa población o universo. La muestra tomada o extraída, será representativa, esto al ser tomada una porción de la población. Kerlinger, 2002, p. 148.

Relativo a la población, esta es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Fernández (1997). Para Fracica, (1988), p.63, en: Bernal, (2006), P.164 “es el conjunto de elementos o unidades de muestreo de la investigación”.

En el presente trabajo, el muestreo utilizado fue probabilístico, al entrevistar a personas inmersas en el problema de estudio (225 trabajadores de los ITDEM), al azar, fue finita al enfocar a docentes y administrativos.

El investigador busca que los resultados encontrados en la muestra, logren generalizarse o extrapolarse a la población y que ésta sea representativa.

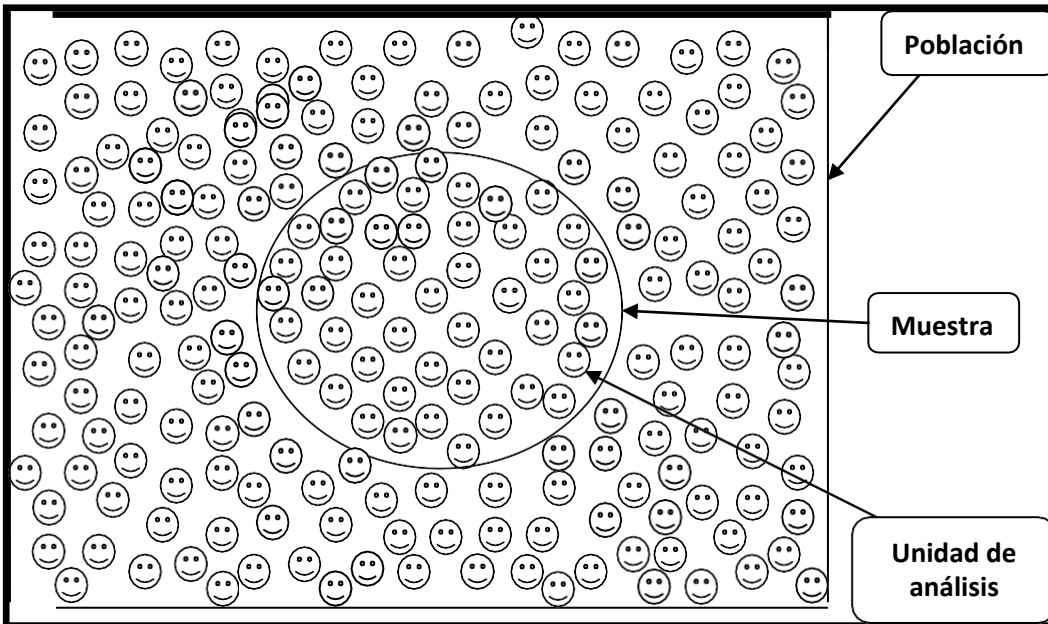


Figura 1 Representación de una muestra como subgrupo, elaboración propia

En ésta investigación, la muestra está conformada por cuatro planteles de los ITDEM, siendo representativos los siguientes:

- ✓ Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora (Región Ciénega)
- ✓ Instituto Tecnológico Superior de Apatzingán (Región Occidente)
- ✓ Instituto Tecnológico Superior de Uruapan (Región Occidente)
- ✓ Instituto Tecnológico Superior Purhepecha (Región Meseta Purhepecha)

En la muestra seleccionada se aplicó el instrumento a una población de 225 trabajadores docentes y administrativos de los ITDEM.

Lo anterior se llevó a cabo con el siguiente cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

$$N = 540$$

$$Z^2 = 95\%$$

$$e^2 = 5\%$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

Sustituyendo valores y tomando en consideración el valor de Z áreas bajo la curva normal se obtiene la siguiente fórmula: el nivel de confianza entre 100 y luego se divide entre 2, para este caso se tiene un nivel de confianza de 95% entre 100 y luego entre 2, en formula  $Z^2 = \frac{95}{100} = \frac{0.95}{2} = 0.4750$ , este número se ubica en la tabla áreas bajo la curva normal y el resultado es 1.96. Véase tabla de áreas bajo la curva normal en anexos, p.246

Realizando el cálculo

$$N = 540$$

$$Z^2 = 1.96$$

$$e^2 = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

Sustituyendo en formula

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Asignando valores

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)(540)}{(.05)^2 (540 - 1) + (1.96)^2 (.5)(.5)}$$

Continuando con las operaciones

$$n = \frac{(3.8416)(.5)(.5)(540)}{(0.0025)(539) + (3.8416)(.5)(.5)}$$

$$n = \frac{518.4}{2.3}$$

$$n = 225$$

Si se observa, la muestra es de 225 docentes y administrativos, sin embargo, para esta investigación se utilizó una muestra aleatoria estratificada por tal motivo se desprende la siguiente tabla:



Tabla 1.- Muestra estratificada de docentes y administrativos del ITDEM

Población	Tamaño de población por estratos	Tamaño de muestra por estratos
ITESZ	150	63
ITSA	150	63
ITSU	130	54
ITSP	110	45
Total	540	225

Fuente: elaboración propia

### 6.3 Tipo de estudio

Al hacer referencia al tipo de estudio, se debe conocer la existencia de múltiples clasificaciones que intentan mostrar de forma sencilla los diferentes tipos de investigación que existen; la clasificación de Dankhe, (1989), en: Hernández, Baptista y Collado, (1991), p. 69 propone 4 tipos de estudios: exploratorios, descriptivos, experimentales y explicativos.

En el presente trabajo de investigación, se definió el tipo de estudio experimental, donde se pueden manipular las variables para analizar los resultados.

Asimismo es transversal, al efectuarse por una sola ocasión, reconociendo que las condiciones dentro de cada plantel de los ITDEM, podrían variar con el paso del tiempo o con la presencia de otros factores, tales como el cambio en la parte directiva, lo que podría modificar la situación actual.

Es heurístico (analítico) ya que al analizar la problemática de la estructura organizacional de los ITDEM, se estudiaron específicamente los aspectos de

liderazgo, comunicación organizacional y motivación, sin desconocer la existencia de otros aspectos que podrían influir en el ambiente de trabajo.

Es sintético, al ser un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de generar una explosión metódica y breve, es decir, un procedimiento mental que tiene como meta, la comprensión total de la esencia de lo que ya se conoce en todas sus partes y peculiaridades.

Va de lo abstracto a lo concreto, al reconstruir el todo en sus aspectos y relaciones, permitiendo una mayor comprensión de sus elementos constituyentes.

Los elementos aislados son reunidos y se obtiene así, un todo concreto, que sirve para cambiar la situación que resulta anómala o irregular.

#### 6.4 Instrumento

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos y aplicarlos es semejante. Se resume mediante las siguientes etapas: Hernández, (2010), 209

- a) Redefinición fundamental. Se reevalúan las variables de la investigación que podrían mantenerse o modificarse, el lugar donde se recabarán los datos, el propósito de la recolección, (quienes y cuando serán medidos).
- b) Revisión de la literatura. Encontrar los instrumentos o sistemas de medición más idóneos.
- c) Identificar dominio de variables a medir y sus indicadores. Señalar los componentes, dimensiones e indicadores que integran a la variable.
- d) Prueba piloto. Administrando el instrumento a una pequeña muestra, para probar su pertinencia y eficacia.
- e) Construcción del instrumento. Es la generación de los ítems y la determinación de los niveles de medición y codificación de estos.

- f) Toma de decisiones. Utilizar un instrumento de medición ya elaborado, adaptarlo o desarrollar uno nuevo, para su aplicación.
- g) Elaboración final del instrumento. Revisión del instrumento y forma de administrarlo, los tiempos y consideraciones que resulten factibles.
- h) Motivar y preparar a quienes lo aplicarán.
- i) Autorización para su aplicación. Los permisos pertinentes para su aplicación.
- j) Administración del instrumento. Aplicarlo a participantes o casos de la investigación, confrontando el trabajo conceptual y de planeación a la realidad.
- k) Preparar los datos para su análisis, codificarlos, depurarlos, insertarlos en una base de datos (matriz). Hernández, Fernández y Baptista, (2010), PP. 209-211

A esta caracterización se incorpora la importancia de que dicha asignación corresponda a diferentes niveles de calidad, en la representación del concepto a medir. Abrahamson, (1983), p. 18

En ésta investigación, se diseñó un instrumento que consta de veinte ítems, en base a la escala de Likert, que maneja instrumentos de medición o percepción, utilizados para la medición de actitudes. El término actitud es la “suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo, acerca de cualquier asunto específico. Summers, (1982), p. 158

El instrumento es un conjunto de afirmaciones respecto a las variables independientes: liderazgo, comunicación organizacional y motivación, que podrán tener un efecto positivo o negativo sobre la variable dependiente: Comportamiento Organizacional. Son preguntas cerradas con categorías o alternativas de respuestas delimitadas, el instrumento se encuentra en anexos, p. 207

Tabla 2. Operacionalización de las variables de la investigación

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional		Ítem
		Dimensión	Indicador	
Liderazgo	<p>Es un proceso mediante el cual, un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada. Bennis, (1959).</p> <p>Es la guía que permite embarcar a las personas hacia los objetivos estratégicos y lo que, en muchos casos, marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización. Lieberman, (1972)</p>	Trabajo en equipo	Cursos de capacitación y actividades de formación	3. Mi dedicación y esfuerzo en el trabajo, es reconocido por el director de área.
				4. El Director General se interesa por las inquietudes del personal
		Integración del personal.	Reuniones de trabajo que fomenten la identidad institucional y mejoren las relaciones de trabajo.	5. Tengo la impresión que mi jefe inmediato, no me tiene la confianza suficiente
				6. En mi Tecnológico, el Director General tiene preferencia por sus colaboradores cercanos.
				1. El Director General crea una atmósfera de confianza, entre todo el personal.
		Niveles de productividad	Elaboración de test	2. El Director General promueve reuniones frecuentes de información con sus empleados.
				7. Mi jefe inmediato, evita convivir con sus subordinados.
				8. El Director General es indiferente a la problemática de su personal.
Comunicación Organizacional	<p>“Es un proceso mediante el cual, una persona se pone en contacto con otra, a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea en forma de opinión, actitud o conducta”. Martínez y Nosnik, (2008), p. 18</p>	Tipos de comunicación	Ascendente, descendente, horizontal, vertical y transversal	9. Entiendo de forma clara y precisa, las metas de mi institución.
				10. El director de área, mantiene buena comunicación con sus subordinados.
		Comunicación Efectiva	Dinámicas grupales, para la mejora de la comunicación	11. La comunicación fluye adecuadamente en todas las áreas del plantel.
				12. Cuando requiero información de otras áreas, la obtengo con facilidad.
		Comunicación Estratégica	Comunicación Estratégica	13. Resulta difícil el acceso a la información, para realizar mi trabajo.

Variable Independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Ítem
La motivación	La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando (vía electro-química) las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo, incentivo) se logra o la respuesta se bloquea. Soto, (2001), p.96.	Ambiente Laboral	Aplicación de encuestas	14. Los directivos, no comparten los logros del Instituto con su personal.  16. Mi permanencia en el trabajo, depende de mí desempeño laboral
		Clima Laboral	Aplicación del instrumento del Sistema de Gestión de la calidad	17. Disfruto el ambiente laboral que prevalece en mi trabajo. 18. Mis aspiraciones son frustradas por algunas políticas del Tecnológico 20. El Director General se muestra parcial en su trato con el personal
		Ausencia de factores motivacionales	Reconocimientos, premios e incentivos	19. La organización despide personal, sin considerar su desempeño laboral. 15. El Instituto brinda seguridad y estabilidad laboral a su personal

Fuente: Elaboración propia tomado de Hernández et. al 2006

Después de aplicado el instrumento, se procedió a codificar la información; el objetivo de este procedimiento fue agrupar numéricamente los datos que se expresan en forma verbal, para poder operar con ellos como si se tratara, simplemente, de datos cuantitativos.

Con el instrumento de medición se buscó vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación y/o cuantificación, para reunir los requisitos de confiabilidad y validez; la confiabilidad refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados; la validez refiere al grado en que un instrumento de medición, logra esa información de la(s) variable(s) que pretende medir.

Concluida la fase de aplicación del instrumento, se realizó una categorización de las preguntas aplicadas en el trabajo de campo, separando los ítems en tres subgrupos:

Variable independiente: Liderazgo Ítems 1 a 8

Variable Independiente: Comunicación Organizacional Ítems 9 a 14

Variable independiente: Motivación Ítems 15 a 20

Normalmente se utilizan cinco categorías para expresar el grado de acuerdo y desacuerdo; en éste instrumento fueron utilizados los siguientes:

- 1) Totalmente en desacuerdo;
- 2) En desacuerdo;
- 3) Indiferente;
- 4) De acuerdo;
- 5) Totalmente de acuerdo.

Al sumar las respuestas individuales, se puede obtener una medida global.

En la escala de Likert a cada respuesta se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones.

El inicio de la aplicación del instrumento fue en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora con 63 cuestionarios (32 docentes y 31 administrativos), posteriormente en el Instituto Tecnológico Superior Purhepecha con 41 cuestionarios (21 docentes y 20 administrativos), enseguida el Instituto Tecnológico Superior de Apatzingán, con 63 cuestionarios (32 docentes y 31 administrativos). Al final el Instituto Tecnológico Superior de Uruapan, con 58 cuestionarios (29 docentes y 29 administrativos).

El proceso de la investigación empírica se desarrolló posterior a la elaboración de los instrumentos de investigación (cuestionarios) estructurados y de conformidad con las preguntas, objetivos e hipótesis.

Al utilizar el instrumento de medición, se procuró vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación y/o cuantificación, para reunir los requisitos de confiabilidad y validez.

#### 6.4.1 Construcción del Instrumento

Toda medición o instrumento de recolección de datos, debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. Hernández, Fernández y Baptista, (2010), p. 200

Para iniciar el trabajo empírico, se construyó el instrumento para recoger información sobre el objeto de estudio. De acuerdo al tipo, nivel y metodología se seleccionó el instrumento adecuado para recoger la información. Una vez definido el tipo de instrumento con el que se iba a trabajar, se consideró lo siguiente:

1. Revisar la matriz de coherencia para tener claro el objetivo, las variables o categorías de la investigación.
2. A partir de la matriz de coherencia, elaborar otra que permita organizar los ítems o preguntas del instrumento, según variables o categorías. Un ítem o pregunta puede corresponder a un indicador o varios indicadores. Del

mismo modo, pueden formularse varios ítems/preguntas, para cada indicador. Lo importante es que los ítems formulados recojan la información necesaria para conocer el objeto de estudio y lograr el objetivo propuesto en la investigación.

3. Los ítems deben formularse en forma clara y concisa, sin ambigüedades.
4. Para redactar los ítems es importante tener en cuenta a los sujetos a quienes está dirigido el instrumento (edad, sexo, años de estudios, cultura), ya que a mayor homogeneidad, mayores serán las posibilidades de delimitar las afirmaciones. Asimismo, cuidar el vocabulario que se utiliza para asegurar la comprensión de las preguntas.
5. Una vez formulado el listado de los ítems se procede a diseñar el instrumento. Para ello, es necesario ordenar los ítems de acuerdo a criterios. De los sencillos a los complejos, de los personales a los abstractos o viceversa.
6. Definido el orden, se determina el formato y la estructura del instrumento. El formato debe permitir un fácil manejo y óptimo uso durante la aplicación y organización de la información.
7. Planificar la administración del instrumento. Los sujetos a quienes se aplicará el instrumento, contactarlos, solicitar permisos, explicar los objetivos del trabajo, la forma como se aplicará: en grupo o individual.
8. Concluida una primera versión del instrumento es necesario someterlos a prueba (juicio de expertos, juicio de pares, aplicación a muestra similar – estudio piloto).

#### 6.4.2 Prueba piloto

La prueba piloto sirvió para ponderar los siguientes aspectos:

- ✓ Evaluar si permiten obtener la información que se busca recoger conforme al objetivo del trabajo.
- ✓ Examinar si las instrucciones y los ítems formulados son comprendidos a cabalidad.



- ✓ Analizar la funcionalidad del orden y secuencia de las preguntas.
- ✓ Detectar y depurar preguntas o ítems que tengan escasa utilidad para los objetivos de la investigación.
- ✓ Determinar la duración real de la aplicación.
- ✓ Probar la practicidad del instrumento (cuestionarios, grabadora, espacios).
- ✓ Afrontar situaciones no previstas o compilar respuestas desconocidas.
- ✓ En cuestionarios con preguntas cerradas; evaluar si las categorías son exhaustivas y mutuamente excluyentes.
- ✓ Ensayar la forma cómo se analizaría la información.

El instrumento se diseñó para conocer la opinión del personal docente y administrativo de los ITDEM, respecto a la percepción sobre sus directivos; con relación a liderazgo, comunicación organizacional y motivación; esto mediante un análisis de tipo cuantitativo para determinar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. La encuesta fue por muestreo, mediante procedimientos estadísticos, considerando una parte significativa de todo el universo, incluyendo el porcentaje de error calculado para el caso, así los hallazgos obtenidos a partir de la muestra pueden generalizarse a todo el universo con un margen de error conocido y limitado.

#### 6.4.3 Medición del Instrumento.

La medición es un aspecto relevante en la investigación científica. En éste documento se discuten los distintos elementos que integran el proceso de medición: la operacionalización de las variables, la relación entre la teoría y la medición, las escalas como instrumentos de medición, el significado de la variable latente, las propiedades básicas de la medición que son la confiabilidad y la validez, los tres tipos de validez, incluyendo la validez de contenido. Mediante la comprensión de estos elementos se establece la importancia del proceso de medición. Además, se describe el proceso de validez de contenido y la estimación

de confiabilidad de un instrumento de investigación. Mendoza y Garza, (2009).PP. 17-32

En general, los investigadores no se dedican a estudiar los aspectos relacionados con la medición, sin embargo, es necesario precisar este concepto para poder alcanzar los objetivos de la investigación. Los académicos reconocen que la aplicación de un enfoque inadecuado de la medición en su estudio puede generar datos inapropiados. De esta manera, es importante que el investigador desarrolle instrumentos de medición adecuados. Op. Cit., PP. 17-32

#### 6.4.4 Aplicación del instrumento

En el proceso de aplicación del instrumento de medición se efectuó una prueba piloto, siendo modificado, ajustado y mejorado, para estar en condiciones de aplicación.

Tabulados los datos, se sometieron a diversas técnicas de análisis estadístico con el fin de extraer de ellos la máxima información posible. Con el fin de aportar evidencia empírica sobre el objetivo propuesto y contrastar la hipótesis de esta investigación, se aplicó el instrumento seleccionando una muestra aleatoria mediante el procedimiento de muestreo estratificado; la selección de la muestra se realizó visitando cada uno de los planteles de los ITDEM.

#### 6.5 Recopilación de datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada, probabilística o no probabilística, de acuerdo al problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etc.) Hernández, Fernández y Baptista, (2010). p. 198

El material que aquí se incluye, se obtuvo a través de actividades como la observación, análisis documental, entrevistas a través del instrumento aplicado a la muestra.

Para recolectar los datos se elaboraron los ítems que condujeran a reunir datos con un propósito específico, esto incluyó:

- a) ¿De cuáles fuentes se obtendrán los datos?
- b) ¿Dónde se localizan dichas fuentes?
- c) ¿A través de que medios o métodos se recolectarán los datos?
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma se van a preparar para su análisis y den respuesta al planteamiento del problema?

El plan fue nutrido por elementos diversos:

1. Las variables, conceptos o atributos a medir.(planteamiento, hipótesis)
2. Las definiciones operacionales.(cómo se operacionalizaron las variables)
3. La muestra
4. Los recursos disponibles (tiempo, apoyo institucional, recursos económicos)

Para la presente investigación se determinó un libro de datos, el cual se localiza en anexos, PP. 241-246

## 6.6 Medición y análisis de resultados

Medir es parte de la vida de los individuos, (Bostwick y Kyte, (2005), en: Hernández, Fernández y Baptista, (2010), p. 198 medir significa *“asignar números, símbolos o valores a las propiedades o eventos de acuerdo con reglas”* Stevens, (1951), Op. Cit. p. 199. La disonancia cognitiva, la pareja ideal, el clima organizacional, la cultura fiscal y la credibilidad son conceptos un tanto abstractos que no debieran ser considerados *“cosas que pueden verse o tocarse”*.

Una definición adecuada sobre medición podría ser: “proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar y cuantificar los datos disponibles (indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente.

Una vez codificados los datos, transferidos a una matriz, guardados en un archivo previa depuración de errores, se procede a su análisis. Hernández, Fernández y Baptista, (2010), p. 278

El análisis cuantitativo de datos se lleva a cabo por la pc u ordenador. Por lo anterior, el trabajo del investigador se centra más en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo y no en los análisis de cálculo que proporcionan algunos de los programas de análisis, Op. Cit. p. 278 donde destacan:

El Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), El Minitab que se identifica por su bajo costo y numerosas pruebas estadísticas. El programa Stats, el SAS, etc. Op. Cit. p. 279-281

Así, una vez seleccionado el programa estadístico en la computadora (SPSS), para analizar los datos, se ejecuta el programa, explorando los datos a través de un análisis descriptivo de los datos de cada variable y visualizarlos en forma separada. La siguiente fase consiste en evaluar la confiabilidad y validez logradas por el instrumento de medición, continuando con el análisis mediante pruebas estadísticas de las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial), posterior a ello, es necesario realizar algunos análisis adicionales para reforzar la validez de los resultados y finalmente preparar los resultados para presentarlos a través de tablas, gráficas, cuadros, etc. Op.Cit. p. 278.

## 6.7 Dimensiones e Indicadores del instrumento

En el presente trabajo de investigación, se describen a través de tablas, los resultados que arrojó la aplicación del instrumento, donde se delimita en función de las variables independientes, la información que arrojó cada una de ellas.

## Prueba de Hipótesis y Validez

La prueba se obtiene sometiendo a prueba y escrutinio empírico, la hipótesis del proceso cuantitativo, para determinar si es apoyada o refutada, conforme a lo que el investigador observa. Así en el presente trabajo de investigación, los resultados arrojados por el instrumento, brindaron suficientes argumentos de apoyo, con las evidencias que a continuación se describen: Henkel, (1976), PP. 34-35, en Hernández, Fernández y Baptista, (2010), p. 108

Las evidencias que destacan a favor de la hipótesis, son los resultados arrojados por el instrumento, donde se pone de manifiesto, la falta de compromiso de directivos con los resultados arrojados:

- a) Existe un claro favoritismo del Director General hacia algunos trabajadores.
- b) Indiferencia del Director General a problemática de los ITDEM.
- c) Falta de convivencia y acercamiento del Director General con el personal.
- d) Mala comunicación del Director General con su personal.
- e) Graves fallas en la comunicación vertical, horizontal transversal.
- f) Falta de reuniones informativas con el personal.
- g) No se comparten logros con el personal.
- h) Desfavorable ambiente laboral dentro de los ITDEM.
- i) No existe convivencia con el personal,
- j) Nulo acercamiento del Director General con su personal,

Con estos resultados, se infiere la validez de la hipótesis y la fragilidad de los Directores Generales en cuanto a liderazgo, comunicación organizacional y motivación. En la hoja siguiente, se efectúa el desglose de resultados que arrojó

el instrumento, describiendo cada uno de los ítems y la tendencia final, donde se desprenden los aspectos que resultaron favorables a los directivos y aquellos donde le fue adverso a los directivos el resultado.

Es importante destacar que de los 20 ítems que fueron resueltos por docentes y administrativos, la mayoría de ellos, mostraron un resultado negativo para los directivos, en función de la percepción que manifestaron los trabajadores de la muestra, respecto a cómo visualizan el desempeño de sus directivos, situación que viene a reafirmar la hipótesis planteada en el trabajo de investigación.

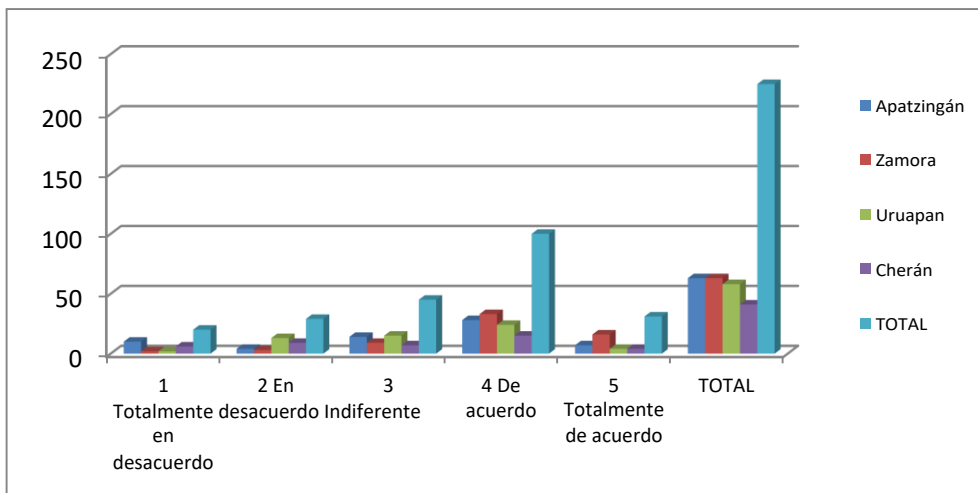
1. Oportunidad de mejora. En el grado de oportunidad de mejorar, el ítem 1 registra una tasa de 44.4% favorable a directivos, aspecto que permite la oportunidad de mejora dentro de los ITDEM.

Tabla 1 Oportunidad de mejora

1. El Director General crea una atmósfera de confianza entre el personal

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	10	2	2	6	20
2 En desacuerdo	4	3	13	9	29
3 Indiferente	14	9	15	7	45
4 De acuerdo	28	33	24	15	100
5 Totalmente de acuerdo	7	16	4	4	31
Total	63	63	58	41	225

Tabla 3 Oportunidad de mejora, fuente: elaboración propia, véase, tabla en anexos



Gráfica 1 Oportunidad de mejora, fuente: elaboración propia

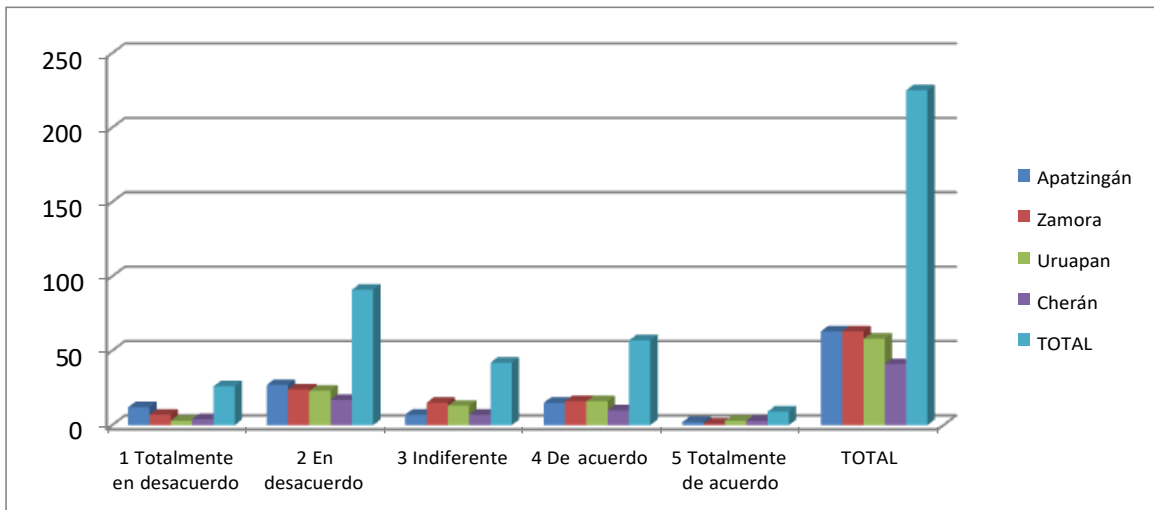
## 2. Comunicación efectiva

En la dimensión de comunicación efectiva, el ítem 2 registra una tasa de 44.4%, desfavorable para directivos, lo que apremia la necesidad de atender las inconformidades.

### 2. El Director General promueve reuniones frecuentes de información con sus empleados

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	12	7	3	4	26
2 En desacuerdo	27	24	23	17	91
3 Indiferente	7	15	13	7	42
4 De acuerdo	15	16	16	10	57
5 Totalmente de acuerdo	2	1	3	3	9
Total	63	63	58	41	225

Tabla 4 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 2 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia



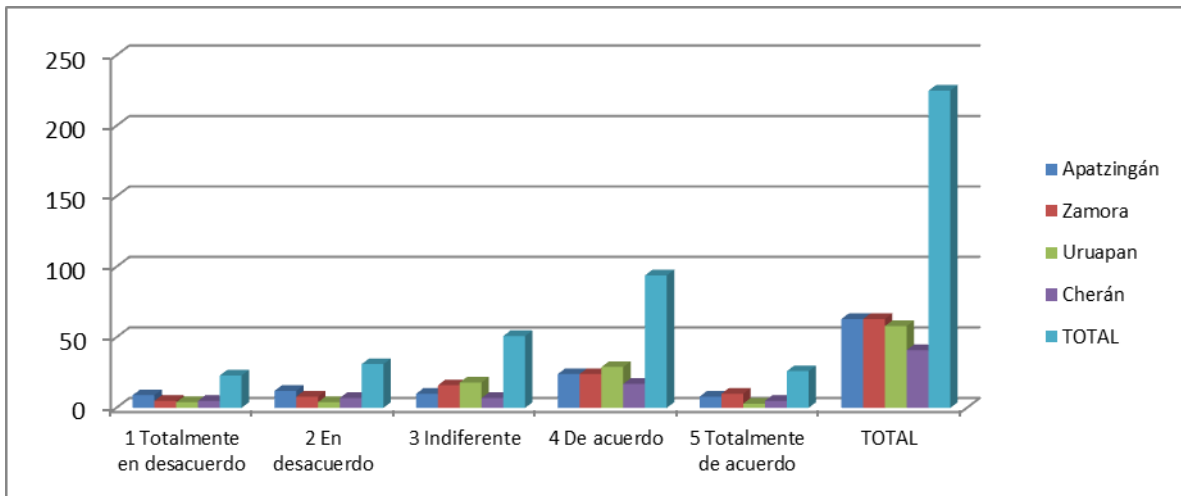
### 3. Estimulación intelectual

En la dimensión de estimulación intelectual, el ítem 3 registra una tasa de 41.7% favorable a directivos.

#### 3 Mi dedicación y esfuerzo en el trabajo, es reconocido por el Director de área

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	9	5	4	5	23
2 En desacuerdo	12	8	4	7	31
3 Indiferente	10	16	18	7	51
4 De acuerdo	24	24	29	17	94
5 Totalmente de acuerdo	8	10	3	5	26
Total	63	63	58	41	225

Tabla 5 Estimulación intelectual, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 3 Estimulación intelectual, fuente: elaboración propia.

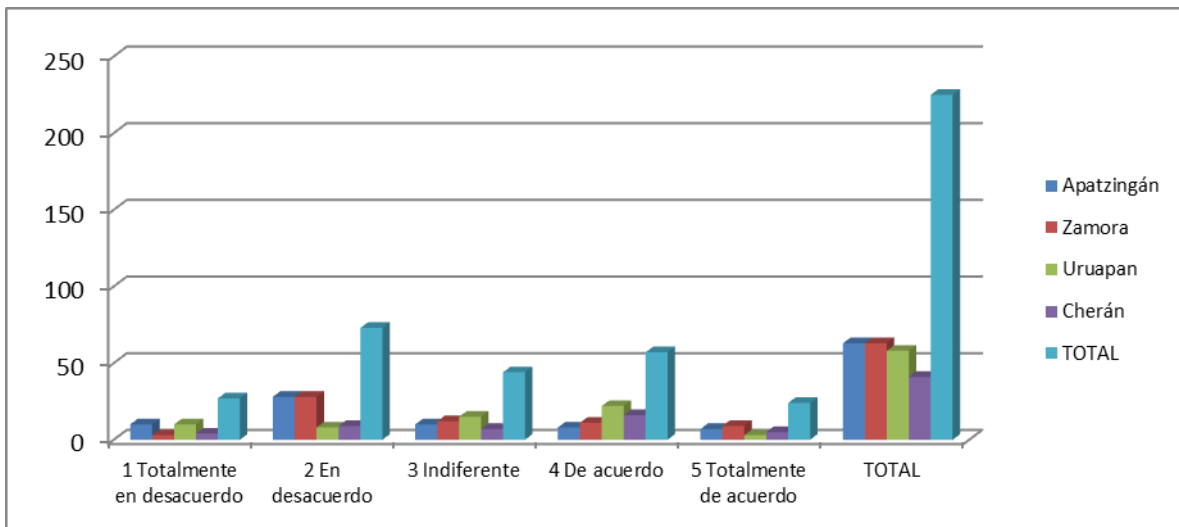
#### 4 Capacidad de liderazgo

En la dimensión de capacidad de liderazgo, el ítem 4 registra una tasa de 32.4% desfavorable para directivos.

4. El Director General se muestra interesado por las inquietudes del personal.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	10	3	10	4	27
2 En desacuerdo	28	28	8	9	73
3 Indiferente	10	12	15	7	44
4 De acuerdo	8	11	22	16	57
5 Totalmente de acuerdo	7	9	3	5	24
Total	63	63	58	41	225

Tabla 6 Capacidad de liderazgo, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 4 Capacidad de liderazgo, fuente: elaboración propia

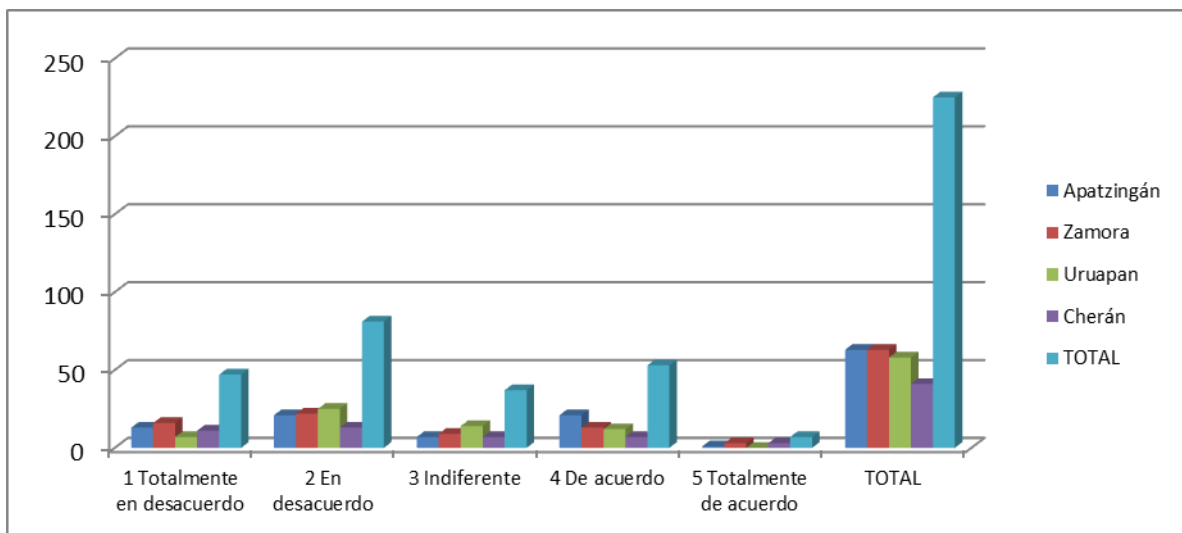
### 5. Consideración individualizada

En la dimensión de consideración individualizada, el ítem 5 registra una tasa de 36% favorable a directivos.

#### 5. Tengo la impresión que mi jefe inmediato, no me tiene la confianza suficiente

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	13	16	7	11	47
2 En desacuerdo	21	22	25	13	81
3 Indiferente	7	9	14	7	37
4 De acuerdo	21	13	12	7	53
5 Totalmente de acuerdo	1	3	0	3	7
Total	63	63	58	41	225

Tabla 7 Consideración individualizada. Elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 5 Consideración individualizada, fuente: elaboración propia

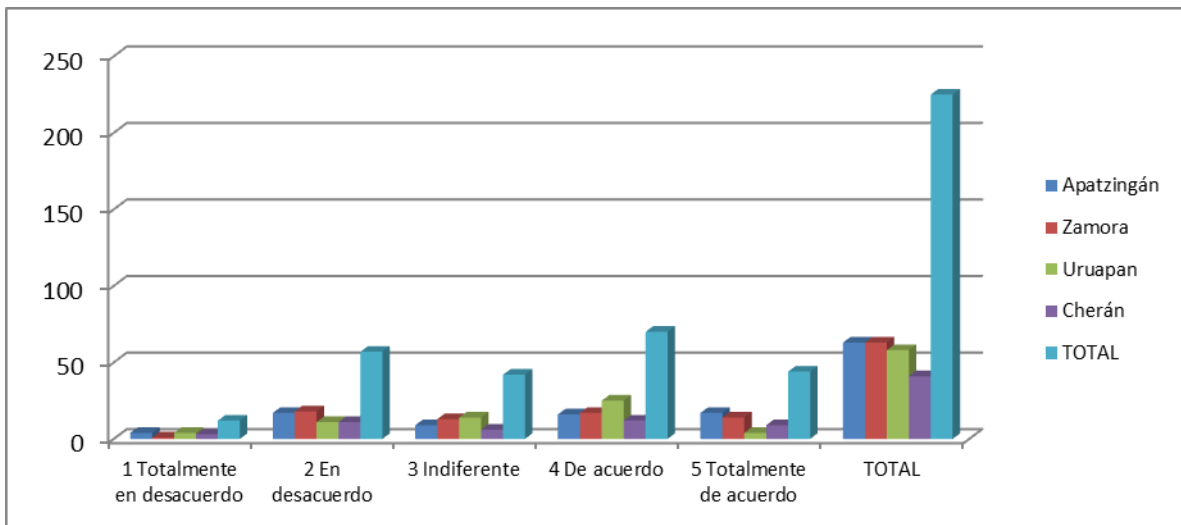
## 6. Motivación inspiracional

En la dimensión de motivación inspiracional, el ítem 6 registra una tasa de 31.1% desfavorable para Directivos.

6. En mi Instituto, el Director General, prefiere a sus colaboradores cercanos.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	4	1	4	3	12
2 En desacuerdo	17	18	11	11	57
3 Indiferente	9	13	14	6	42
4 De acuerdo	16	17	25	12	70
5 Totalmente de acuerdo	17	14	4	9	44
Total	63	63	58	41	225

Tabla 8 Motivación Inspiracional, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 6 Motivación inspiracional, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos

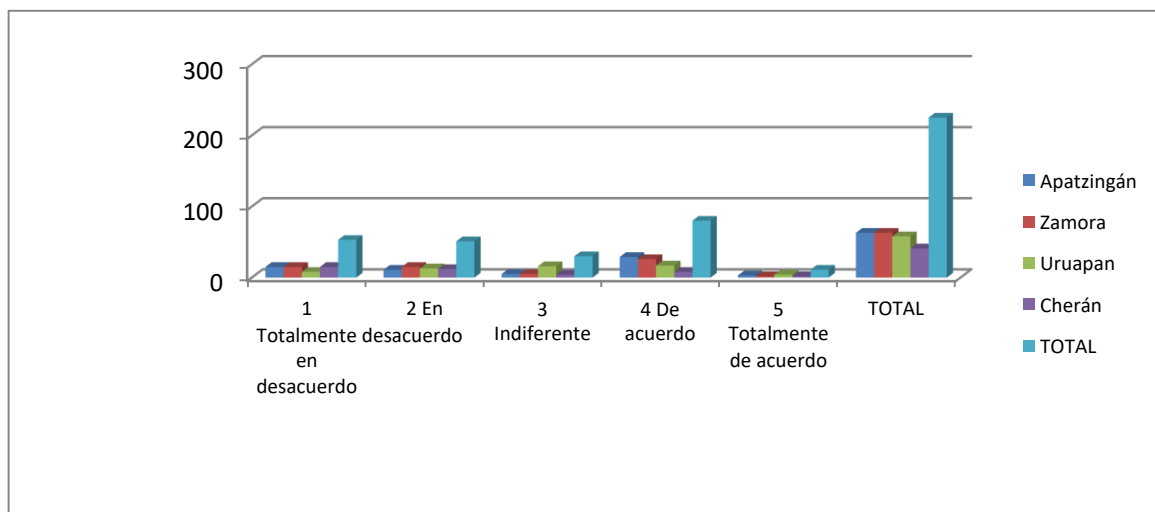
## 7. Integración del personal

En la dimensión de integración del personal, el ítem 7 registra una tasa de 35.5% desfavorable para directivos.

### 7. Mi jefe inmediato, evita convivir con sus subordinados.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	15	15	8	15	53
2 En desacuerdo	11	15	13	12	51
3 Indiferente	5	5	16	4	30
4 De acuerdo	29	26	17	8	80
5 Totalmente de acuerdo	3	2	4	2	11
TOTAL	63	63	58	41	225

Tabla 9 Integración del personal, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 7 Integración del personal, fuente: elaboración propia

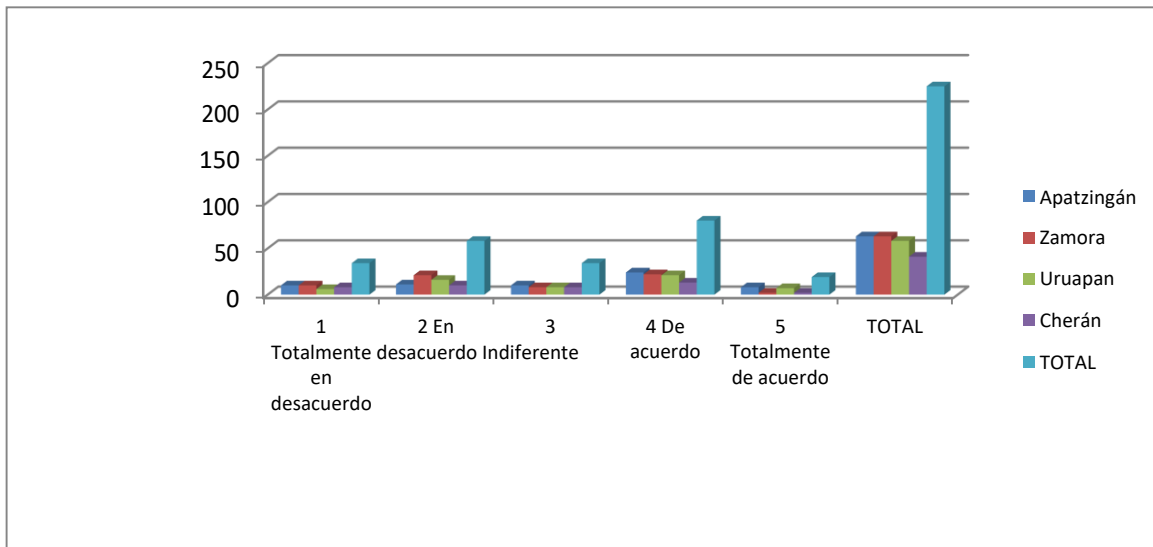
## 8. Estilo indiferente y evasivo

En la dimensión de estilo indiferente y evasivo, el ítem 8 registra una tasa de 35.5% desfavorable para directivos.

8 El Director General se muestra indiferente a la problemática que vive su personal.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	10	10	6	8	34
2 En desacuerdo	11	21	16	10	58
3 Indiferente	10	8	8	8	34
4 De acuerdo	24	22	21	13	80
5 Totalmente de acuerdo	8	2	7	2	19
Total	63	63	58	41	225

Tabla 10 Estilo indiferente y evasivo, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos

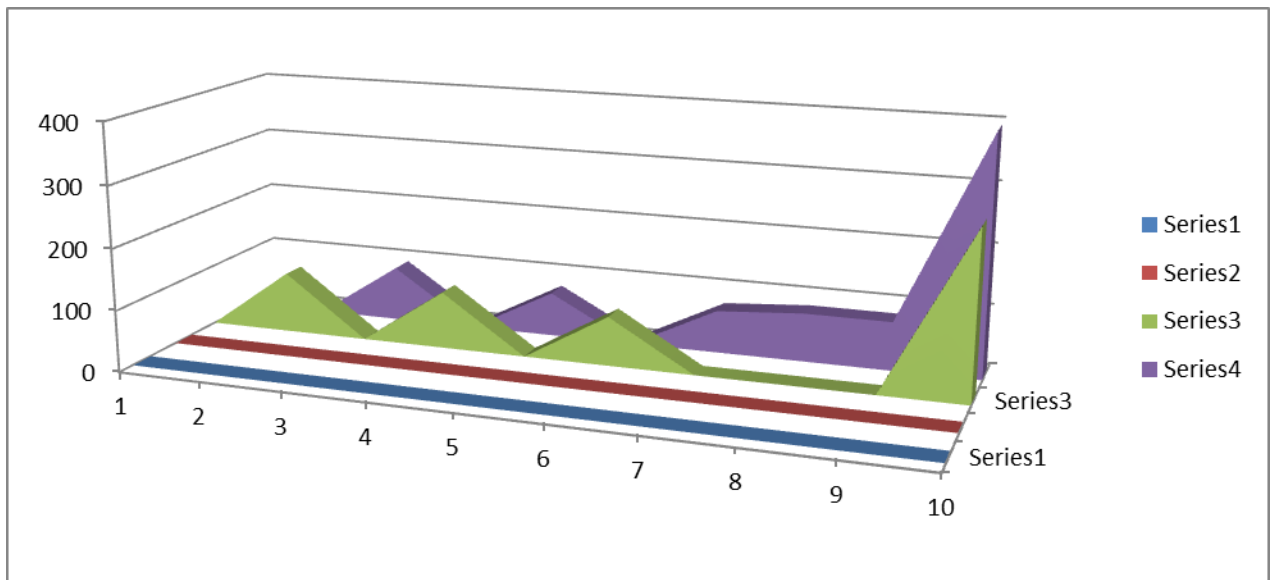


Gráfica 8 Estilo indiferente y evasivo, fuente: elaboración propia

Los resultados de los 8 ítems respecto al liderazgo, muestran la situación que prevalece dentro de los ITDEM, lo que se refleja mediante la siguiente tabla:

Resultado del instrumento	Ítem aplicado	Opción determinante	Sentido del resultado
Ítem 1	El Director General crea una atmósfera de confianza entre todo el personal	100 de 225	Positivo ↑
Ítem 2	El Director General promueve reuniones frecuentes de información con su personal	91 de 225	Negativo ↓
Ítem 3	Mi dedicación y esfuerzo en el trabajo es reconocido por mi jefe inmediato	94 de 225	Positivo ↑
Ítem 4	El Director General se interesa por las inquietudes del personal	73 de 225	Negativo ↓
Ítem 5	Tengo la impresión que mi jefe inmediato no me tiene la suficiente confianza	81 de 225	Positivo ↑
Ítem 6	En mi Instituto, el Director General prefiere a sus colaboradores cercanos	70 de 225	Negativo ↓
Ítem 7	Mi jefe inmediato evita convivir con sus subordinados	80 de 225	Negativo ↓
Ítem 8	El Director General es indiferente a la problemática que vive su personal	80 de 225	Negativo ↓
<b>Total</b>		275 ↑ ↓ 394	

Tabla 11 Resumen de resultados. fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 9 Ítems sobre Liderazgo dentro de los ITDEM, fuente: elaboración propia

Los resultados de los 8 ítems respecto al liderazgo, son desfavorables a directivos, aspecto que requiere atención, para cambiar el sentido de la percepción de los trabajadores de los ITDEM y mejorar el ambiente laboral del personal.

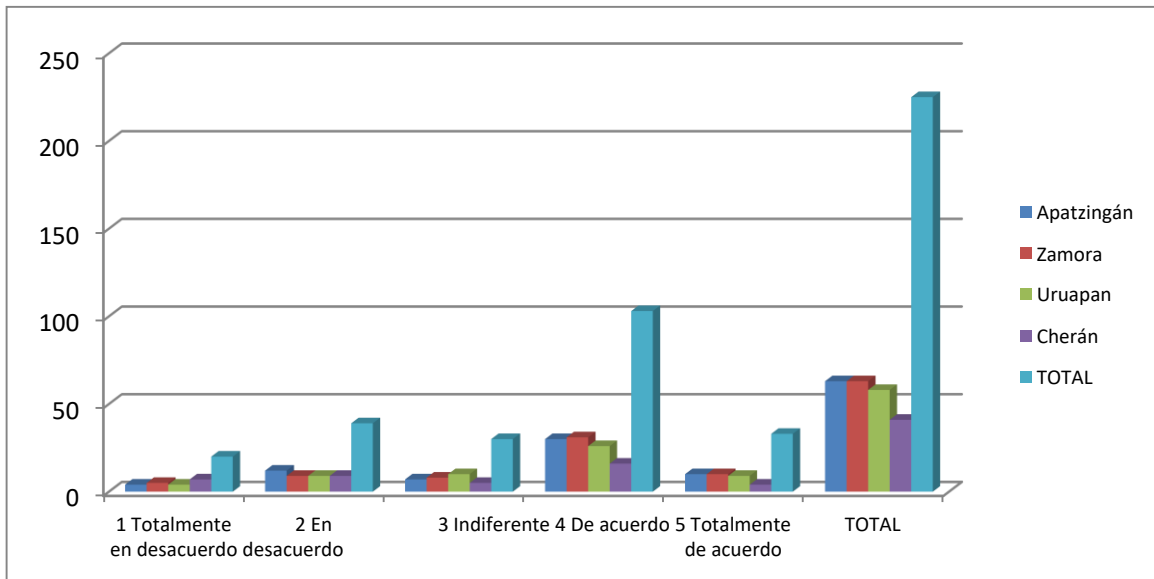


9) Dimensión de la Esfera informativa, en el ítem 9, se obtuvo una tasa del 47.7%, favorable a directivos.

9. Entiendo de forma clara y precisa, las metas de mi institución.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	4	5	4	7	20
2 En desacuerdo	12	9	9	9	39
3 Indiferente	7	8	10	5	30
4 De acuerdo	30	31	26	16	103
5 Totalmente de acuerdo	10	10	9	4	33
Total	63	63	58	41	225

Tabla 12 La esfera informativa, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



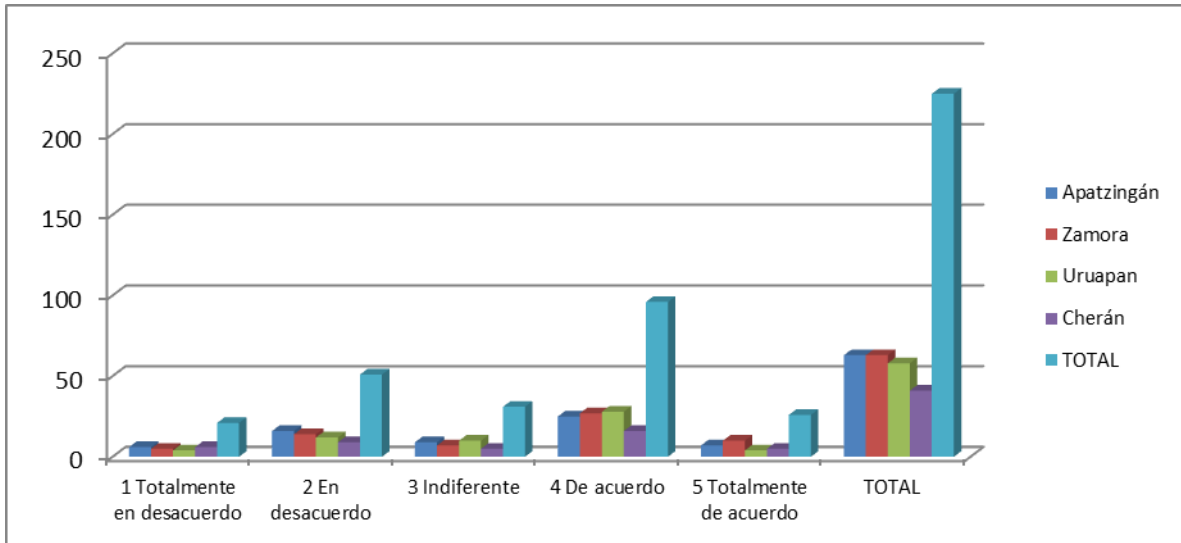
Gráfica 10 La esfera informativa, fuente: elaboración propia

10) En el ítem 10 esfera informativa se obtuvo una tasa del 42.6% favorable a directivos.

10. El Director de área, mantiene buena comunicación con sus subordinados.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	TOTAL
1 Totalmente en desacuerdo	6	5	4	6	21
2 En desacuerdo	16	14	12	9	51
3 Indiferente	9	7	10	5	31
4 De acuerdo	25	27	28	16	96
5 Totalmente de acuerdo	7	10	4	5	26
TOTAL	63	63	58	41	225

Tabla 13 La Comunicación Interna, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



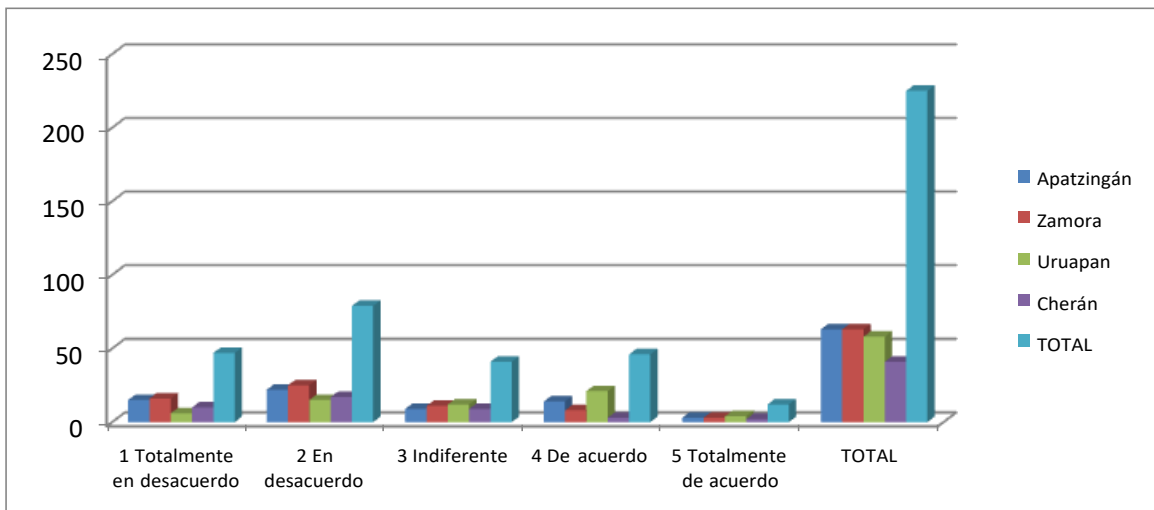
Gráfica 11 Comunicación interna, fuente: elaboración propia

11) En la dimensión de esfera estratégica se obtuvo una tasa del 35.1% que es desfavorable a directivos.

11. La comunicación fluye adecuadamente en todas las áreas del plantel.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	15	16	6	10	47
2 En desacuerdo	22	25	15	17	79
3 Indiferente	9	11	12	9	41
4 De acuerdo	14	8	21	3	46
5 Totalmente de acuerdo	3	3	4	2	12
Total	63	63	58	41	225

Tabla 14 Esfera estratégica de la comunicación, fuente: elaboración propia.



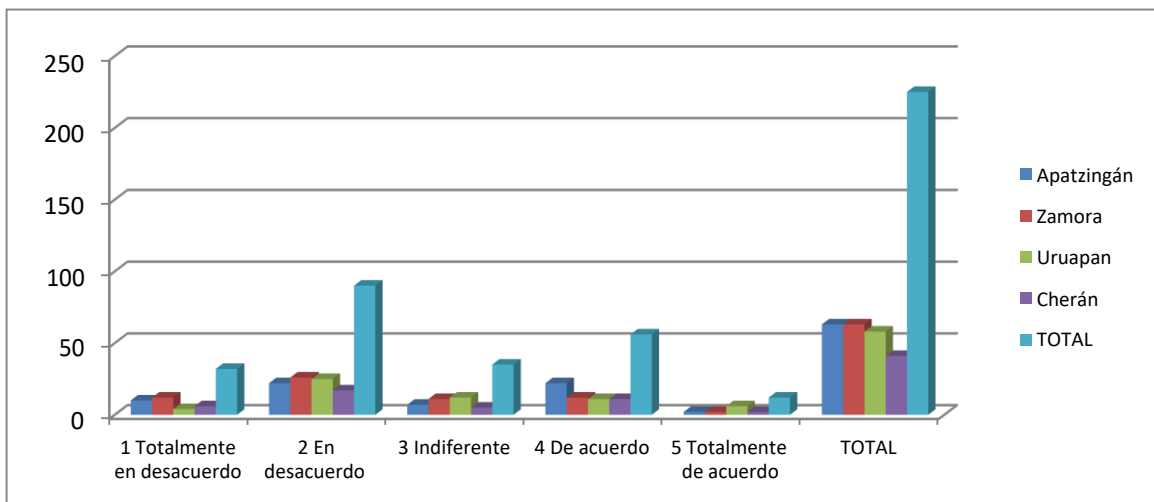
Gráfica 12 Esfera estratégica de la comunicación, elaboración propia

12) En la dimensión de la esfera estratégica se obtuvo una tasa del 40% desfavorable a directivos

12. Cuando requiero información de otras áreas, la obtengo con gran facilidad.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	10	12	4	6	32
2 En desacuerdo	22	26	25	17	90
3 Indiferente	7	11	12	5	35
4 De acuerdo	22	12	11	11	56
5 Totalmente de acuerdo	2	2	6	2	12
Total	63	63	58	41	225

Tabla 15 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



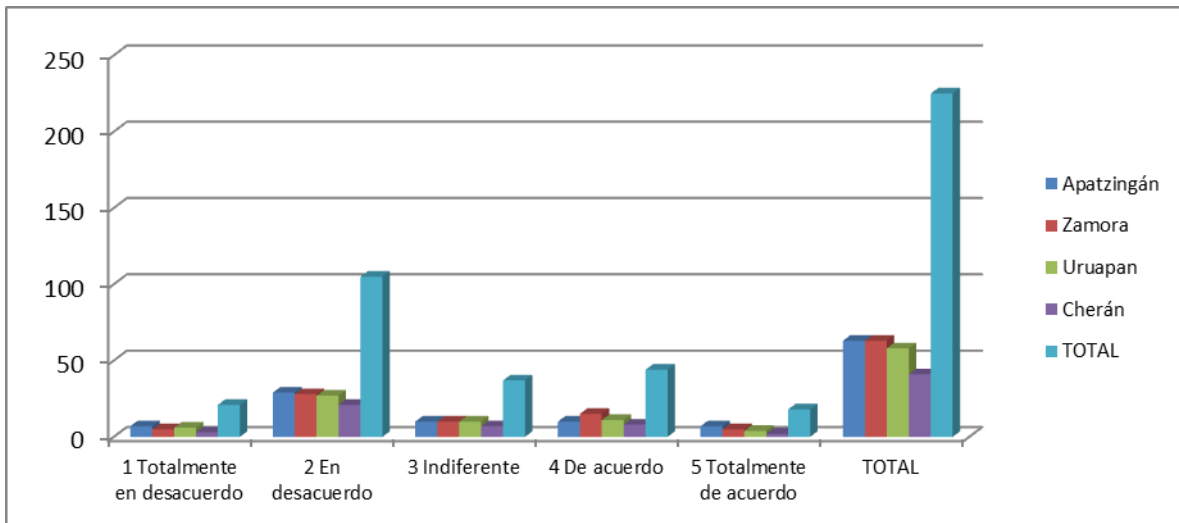
Gráfica 13 Comunicación efectiva, fuente: elaboración propia

13) En la dimensión de la esfera afectiva-colaborativa, se obtuvo una tasa del 46.6% favorable a directivos.

13. Resulta difícil el acceso a la información para poder realizar mi trabajo.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	7	5	6	3	21
2 En desacuerdo	29	28	27	21	105
3 Indiferente	10	10	10	7	37
4 De acuerdo	10	15	11	8	44
5 Totalmente de acuerdo	7	5	4	2	18
Total	63	63	58	41	225

Tabla 16 Esfera afectiva fuente: elaboración propia, ver tabla en anexos



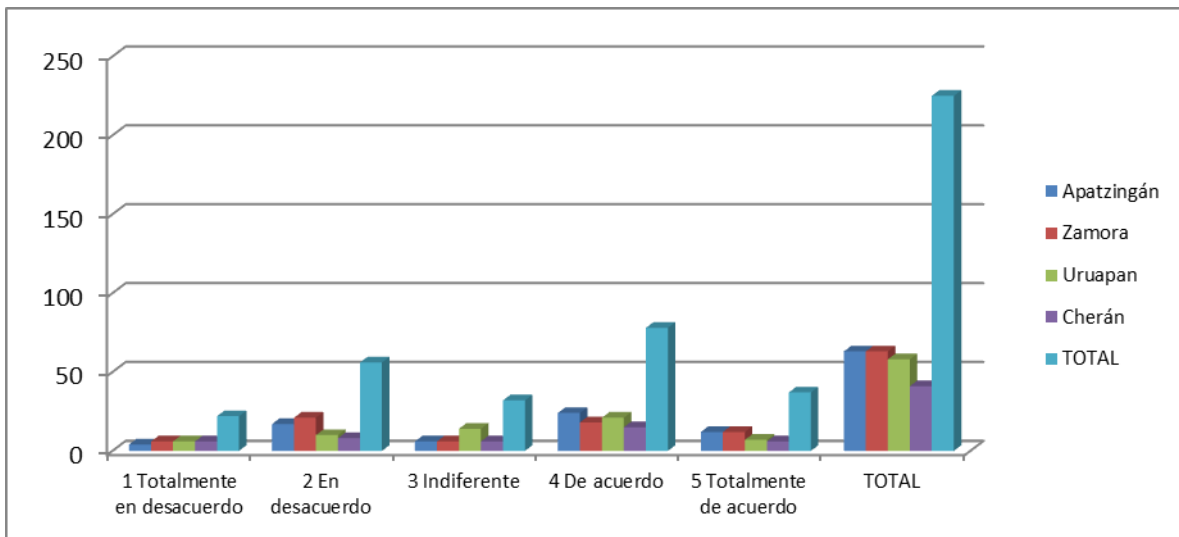
Gráfica 14 Esfera efectiva colaborativa, fuente: elaboración propia

14) En la dimensión de la esfera afectiva colaborativa, en el ítem 14 se obtuvo una tasa del 34.6% desfavorable a los directivos.

14. Los directivos no comparten los logros del Instituto con su personal

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	TOTAL
1 Totalmente en desacuerdo	4	6	6	6	22
2 En desacuerdo	17	21	10	8	56
3 Indiferente	6	6	14	6	32
4 De acuerdo	24	18	21	15	78
5 Totalmente de acuerdo	12	12	7	6	37
TOTAL	63	63	58	41	225

Tabla 17 Reconocimiento al personal, elaboración propia, ver tabla en anexos



Gráfica 15 Reconocimiento hacia el personal, fuente: elaboración propia

Resultados del instrumento	Ítem aplicado	Opción determinante	Sentido del resultado
Ítem 9	Entiendo de forma clara y precisa, las metas de mi institución.	103 de 225	Positivo ↑
Ítem 10	El Director de área, mantiene buena comunicación con sus subordinados.	96 de 225	Positivo ↑
Ítem 11	La comunicación fluye adecuadamente en todas las áreas del plantel.	79 de 225	Negativo ↓
Ítem 12	Cuando requiero información de otras áreas, la obtengo con gran facilidad.	90 de 225	Negativo ↓
Ítem 13	Resulta difícil el acceso a la información para poder realizar mi trabajo.	105 de 225	Positivo ↑
Ítem 14	Los directivos no comparten los logros del Instituto con su personal	78 de 225	Negativo ↓
Total		304 ↑ ↓ 247	

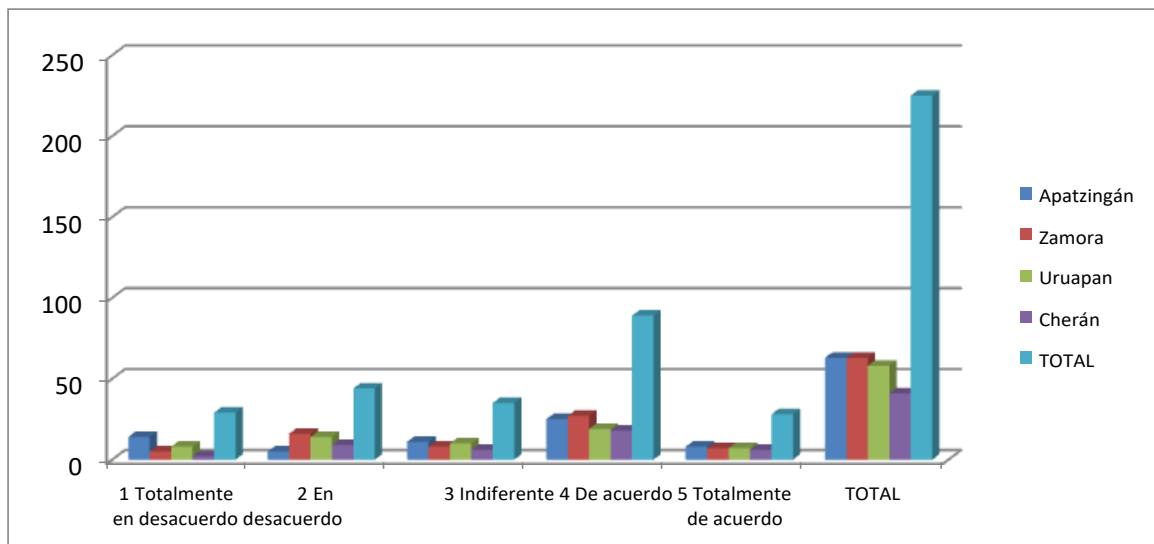
Tabla 18 Resultados de Comunicación, elaboración propia, ver tabla en anexos

15) En la dimensión de ambiente laboral, el ítem 15 arrojó una tasa del 39.5% favorable a directivos.

15. El Instituto brinda seguridad y estabilidad laboral a su personal.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	14	5	8	2	29
2 En desacuerdo	5	16	14	9	44
3 Indiferente	11	8	10	6	35
4 De acuerdo	25	27	19	18	89
5 Totalmente de acuerdo	8	7	7	6	28
Total	63	63	58	41	225

Tabla 19 Ambiente Laboral, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



Gráfica 16 Ambiente laboral, fuente: elaboración propia

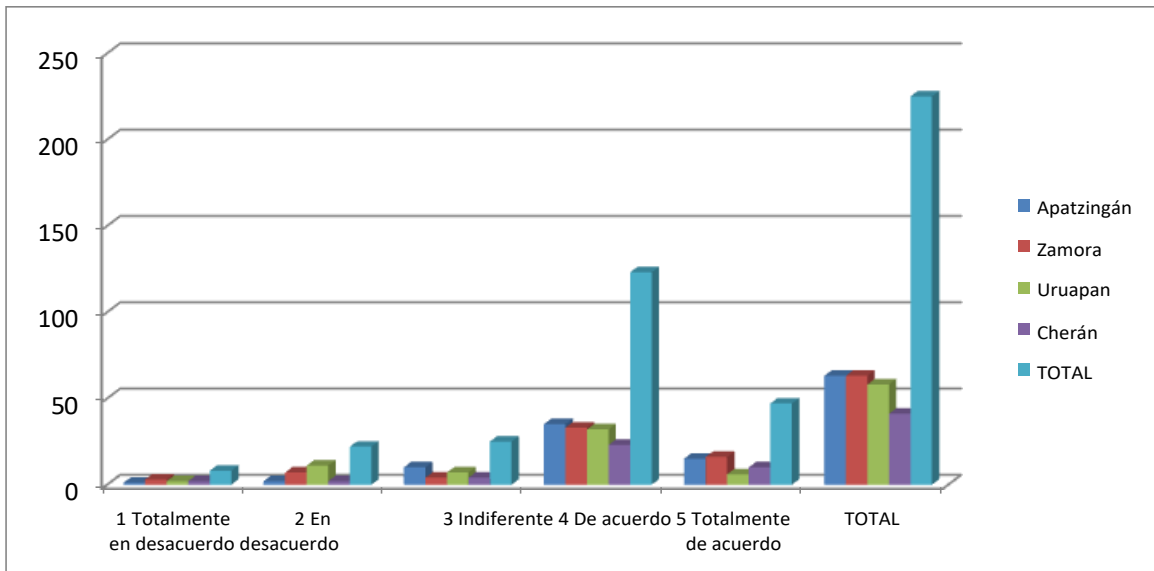


16) En la dimensión de ambiente laboral, en el ítem 16 se obtuvo una tasa del 54.6% que es favorable a directivos.

16. Mi permanencia en el trabajo, depende de mí desempeño laboral.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	1	3	2	2	8
2 En desacuerdo	2	7	11	2	22
3 Indiferente	10	4	7	4	25
4 De acuerdo	35	33	32	23	123
5 Totalmente de acuerdo	15	16	6	10	47
Total	63	63	58	41	225

Tabla 20 Grado de seguridad en el trabajo, elaboración propia, ver tabla en anexos



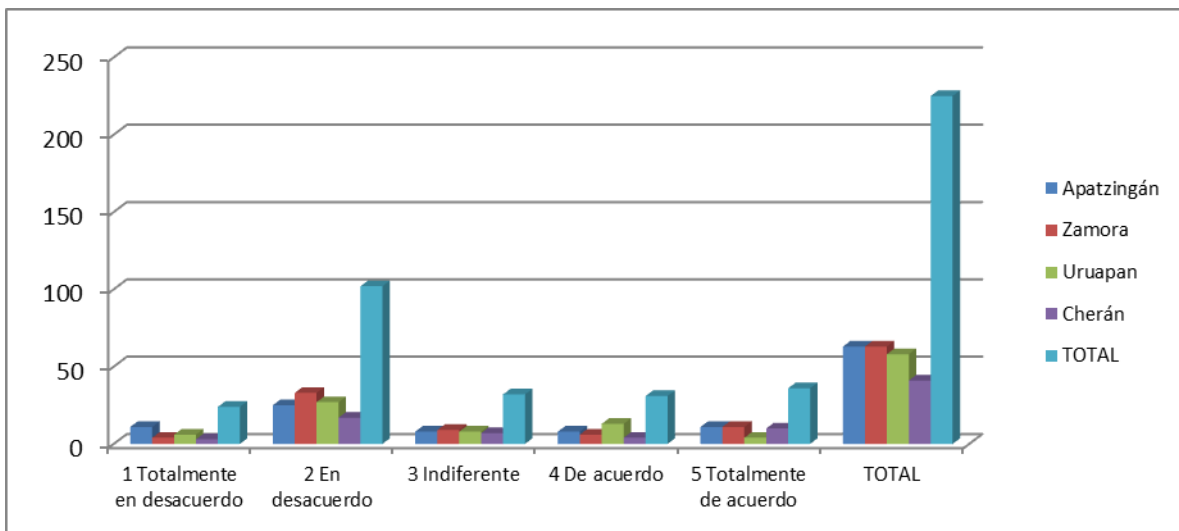
Gráfica 17 Grado de seguridad en el trabajo, fuente: elaboración propia

17) En la dimensión de clima laboral, en el ítem 17 se obtuvo una tasa del 45.3% desfavorable a los directivos.

17. Disfruto el ambiente laboral que prevalece en mi centro de trabajo

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	11	4	6	3	24
2 En desacuerdo	25	33	27	17	102
3 Indiferente	8	9	8	7	32
4 De acuerdo	8	6	13	4	31
5 Totalmente de acuerdo	11	11	4	10	36
Total	63	63	58	41	225

Tabla 21 Clima Laboral, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



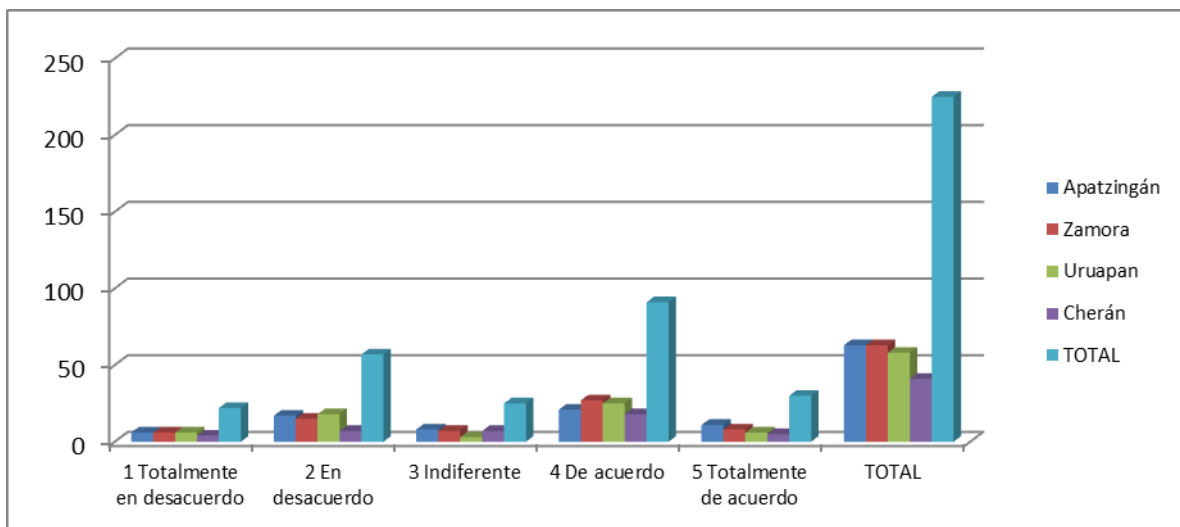
Gráfica 18 Clima laboral, fuente: elaboración propia

18) En la dimensión de ausencia de factores motivacionales, el ítem 18 arrojó una tasa del 40.4% desfavorable para los directivos.

18. Mis aspiraciones son frustradas por algunas políticas del Tecnológico.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	6	6	6	4	22
2 En desacuerdo	17	15	18	7	57
3 Indiferente	8	7	3	7	25
4 De acuerdo	21	27	25	18	91
5 Totalmente de acuerdo	11	8	6	5	30
Total	63	63	58	41	225

Tabla 22 factores motivacionales, fuente: elaboración propia, ver tabla en anexos



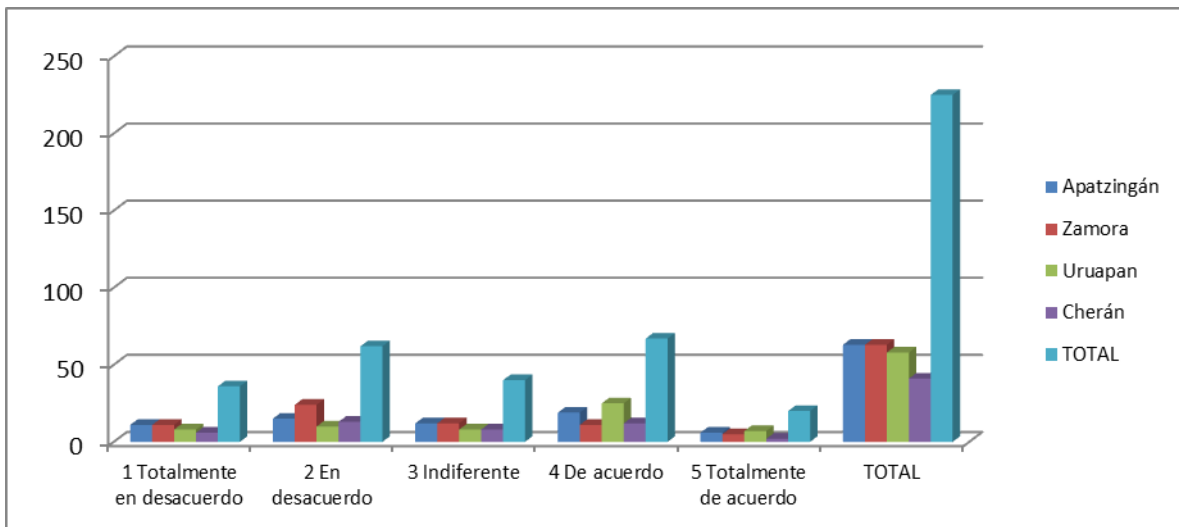
Gráfica 19 Ausencia de factores motivacionales, fuente: elaboración propia

19) En la dimensión de ausencia de factores motivacionales, la tasa obtenida fue de 33.7 desfavorable para los directivos.

19. La organización despide personal, sin tomar en cuenta su desempeño laboral.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	11	11	8	6	36
2 En desacuerdo	15	15	10	13	53
3 Indiferente	12	12	8	8	40
4 De acuerdo	19	20	25	12	76
5 Totalmente de acuerdo	6	5	7	2	20
Total	63	63	58	41	225

Tabla 23 La Inseguridad laboral, fuente: elaboración propia, véase tabla en anexos



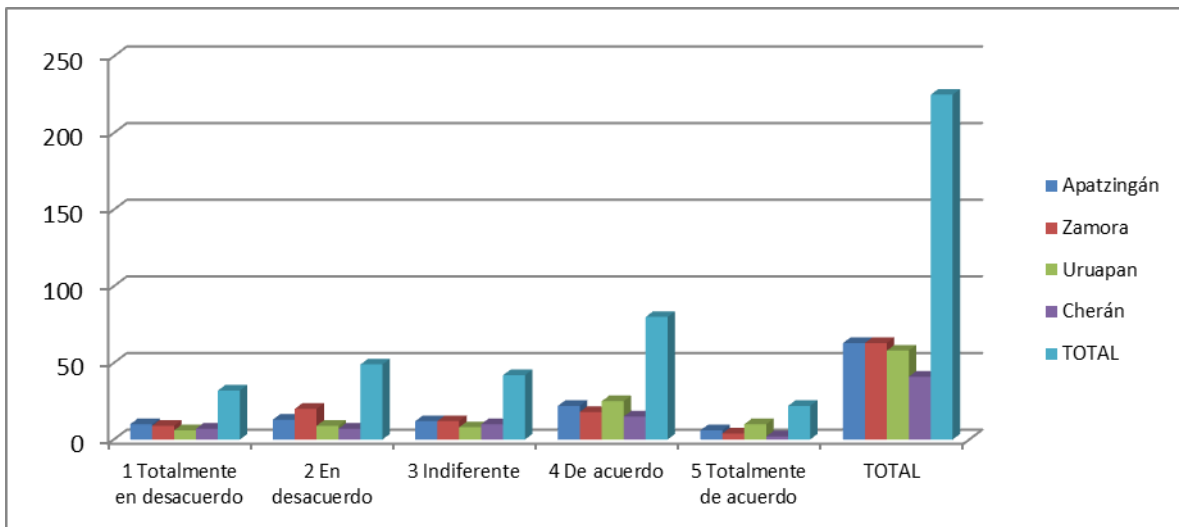
Gráfica 20 Inseguridad laboral, fuente: elaboración propia

20) La dimensión del clima laboral, arrojó una tasa del 35.5 desfavorable a los directivos.

20. El Director General no se muestra imparcial en su trato con el personal.

Resultados del cuestionario	Apatzingán	Zamora	Uruapan	Cherán	Total
1 Totalmente en desacuerdo	10	9	6	7	32
2 En desacuerdo	13	20	9	7	49
3 Indiferente	12	12	8	10	42
4 De acuerdo	22	18	25	15	80
5 Totalmente de acuerdo	6	4	10	2	22
Total	63	63	58	41	225

Tabla 24 La parcialidad de directivos, elaboración propia, ver tabla en anexos



Gráfica 21 La parcialidad de directivos, fuente: elaboración propia

Tabla relativa a resultados de la variable motivación

<b>Resultados del cuestionario</b>	<b>Ítem Aplicado</b>	<b>Opción determinante</b>	<b>Dirección del Resultado</b>
<b>15</b>	El Instituto brinda seguridad y estabilidad laboral a su personal.	4) 89	<b>Positivo</b>
<b>16</b>	Mi permanencia en el trabajo, depende de mí desempeño laboral.	4) 123	<b>Positivo</b>
<b>17</b>	Disfruto el ambiente laboral que prevalece en mi centro de trabajo	2) 102	<b>Negativo</b>
<b>18</b>	Mis aspiraciones son frustradas por algunas políticas del Tecnológico.	4) 91	<b>Negativo</b>
<b>19</b>	La organización despide personal, sin tomar en cuenta su desempeño laboral.	4)76	<b>Negativo</b>
<b>20</b>	El Director General no se muestra imparcial en su trato con el personal.	4) 80	<b>Negativo</b>
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>349</b>

Tabla 25 Resumen de la Motivación. Fuente: creación propia

Tabla del resumen de la variable motivación



Ítem aplicado	Opción determinante	Dirección del resultado		
15 El Instituto brinda seguridad y estabilidad laboral a su personal.	4) 89	Positivo	89	
16 Mi permanencia en el trabajo, depende de mí desempeño laboral.	4) 123	Positivo	123	
17 Disfruto el ambiente laboral que prevalece en mi centro de trabajo.	2) 102	Negativo		102
18 Mis aspiraciones son frustradas por algunas políticas del Tecnológico.	4)91	Negativo		91
19 La organización despide personal, sin tomar en cuenta su desempeño laboral.	4) 76	Negativo		76
20 El Director General no se muestra imparcial en su trato con el personal.	1) 78	Negativo		80
<b>S u m a s</b>			212	349

Tabla 26 Resumen de tendencias relativo a la Motivación dentro de los ITDEM

## Conclusiones del trabajo de campo

Resulta pertinente no perder de vista un aspecto relevante en el funcionamiento particular de los ITDEM, donde en afán de alcanzar su consolidación, el desarrollo armónico e inserción efectiva en el medio socioeconómico, apremia establecer procesos claros y creíbles respecto a la designación de directivos, que incluyan consideraciones académicas, de desarrollo profesional, integridad y liderazgo, etc.

Lo anterior en virtud que los directivos designados a través de factores y decisiones políticas como hasta ahora ocurre, ocasionan inestabilidad dentro de los ITD y pérdida del rumbo, con afectación no solo del proyecto institucional (SNIT) sino también a nivel subsistema de Institutos Tecnológicos Descentralizados (DGITD).

De esta forma, el presente trabajo de investigación, propone en función de los resultados del trabajo de campo, el establecimiento de un adecuado proceso de designación de directivos, con perfiles idóneos para el cargo, otras medidas que sin abandonar el régimen de austeridad, mejoren el desarrollo del comportamiento organizacional, con programas que, sin fuertes erogaciones económicas, pero significativas, logren una adecuada motivación en el personal de los ITDEM y el despliegue de auténticos liderazgos.

En la parte de la comunicación organizacional, el resultado del análisis, indica la falta de una comunicación efectiva e integral, mostrando vacíos dentro de la estructura de la institución, lo que es un obstáculo determinante, para la consecución de metas y objetivos en cada plantel.

Respecto a la motivación del personal, el grado de satisfacción es bajo, a causa de la ausencia de liderazgo y comunicación organizacional efectiva y la ausencia de programas que atiendan éste importante aspecto organizacional.



## **Capítulo 7 Modelo de Comportamiento Organizacional para los ITDEM.**

### **7.1 Antecedentes**

El presente trabajo de investigación, surgió como consecuencia del panorama laboral convulsionado que se advierte al seno de los ITDEM, donde es común la presencia de conflictos de distinta índole, que de ordinario tiene su origen en los desaciertos de la parte directiva, principalmente de la Dirección General de cada uno de los planteles en Michoacán.

Sobre éste aspecto, las inquietudes y reclamos del personal, vienen siendo ignoradas por los directivos y en esas condiciones, el clima laboral subsistente, se torna inadecuado para la base trabajadora al hacer falta un manejo adecuado a la problemática que vive el personal.

Es cierto que se ha venido experimentando un crecimiento dentro de los ITDEM, lo que ha traído consigo, oportunidad de ingreso para un mayor número de jóvenes de los distintos bachilleratos en el Estado, se ha logrado la apertura de nuevas carreras, algunas de las cuales, ponen a la vanguardia a algunos planteles de éste Subsistema, (Ingeniería en Nanotecnología en el Tecnológico de Ciudad Hidalgo), se ha alcanzado la acreditación de carreras, (Tecnológico de Zamora con todas sus carreras acreditadas).

Sin embargo, el mismo crecimiento de cada plantel de los ITDEM, ha traído consigo, mayores conflictos, inquietudes no satisfechas y un sentimiento de injusticia del personal, por el trato que reciben algunos trabajadores de parte de sus directivos, la ineficiente comunicación organizacional que prevalece al interior de la organización y el bajo grado de motivación de los trabajadores, por la inexistencia de programas que refuercen su productividad.

Éste ambiente, lleno de confusión, incertidumbre, desánimo y la formación de grupos al interior de los planteles que trae consigo, cierto divisionismo, poco ayuda a la armonía que debiera existir entre el personal.

Las causas que generan éste ambiente laboral, podrían resumirse en las siguientes: ausencia clara de auténticos liderazgos en cada plantel, un bajo grado de eficiencia y efectividad en la comunicación organizacional y un nivel de motivación endeble, desfavorable para el crecimiento y competitividad de los ITDEM.

Así, la ausencia de auténticos liderazgos con perfil idóneo y la falta de adecuados sistemas de comunicación organizacional, impactan en forma desfavorable en los niveles de motivación, donde algunos directores generales, llegan a acumular periodos de tiempo superiores a un año, sin convocar a reunión con su personal, para atender la problemática de ese plantel, mientras que otros, han suprimido los programas de reconocimiento, premios y estímulos que motiven al personal y se mantienen aislados dentro del plantel.

Los resultados que arrojó el instrumento de medición, que fue aplicado dentro de los ITDEM, en éste trabajo de investigación, resultaron poco favorables al desempeño de los directivos.

En ese sentido, en el ánimo de propiciar algunos cambios sustanciales en las políticas imperantes de dichos planteles, se elabora la propuesta de un modelo de comportamiento organizacional.

Las organizaciones se desarrollan en función de algún tipo de modelo, buscando resultados y poder alcanzar los objetivos de su organización. La diversidad de resultados es producto del tipo de modelo de comportamiento organizacional que aplican. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, afecta a sus acciones. Vergara, (2013)

Por ello, es importante que administradores o directores adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes los rodean. Vergara, (2013)

Las políticas de recursos humanos, toma de decisiones, prácticas operativas y diseños organizacionales de alta dirección de una empresa se derivan de sus supuestos básicos sobre la conducta humana. McGregor, (1957)

Toda empresa u organización debe estar plenamente enfocada en garantizar que su comportamiento organizacional (CO), genere un clima favorable en su productividad y en el logro de objetivos, para ello, la Dirección General y su recurso humano deben desarrollar una cultura organizacional auténtica, donde cada miembro está plenamente identificado con su rol, su compromiso, que practique sus conocimientos, habilidades, destrezas y valores a fin de garantizar su desempeño y alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

## 7.2 La Dirección General

Los Directores deben tener presente que el CO es una herramienta para beneficio de los seres humanos, la cual se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en toda organización. En toda, siempre habrá necesidad de describir, entender, predecir y mejorar el comportamiento organizacional.

La Dirección General, así como el recurso humano deben tener bien claros los objetivos que persigue el CO que son: describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los directores generales se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Los directores generales interesados en la mejora del CO, aprenden a sondear, analizar y atender en busca de explicaciones lógicas sobre las causas de dicho comportamiento y a predecirlos con anticipación.

La dirección es responsable de los resultados de rendimiento, por lo que le interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de

habilidades, trabajo en equipo y productividad de empleados. Requiere mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores.

Algunas personas temen que las herramientas del CO se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas.

En virtud de la importancia, alcance y repercusiones del modelo que un director sustenta, éste realiza suposiciones e interpretaciones, sobre las personas y las situaciones y el modelo subyacente que prevalece en la administración, determina el ambiente de ésta. De ahí la importancia de los modelos de comportamiento organizacional.

### **7.3 Modelo de Comportamiento Organizacional para los ITDEM**

Después del análisis de los resultados del trabajo de campo y considerando la necesidad de alcanzar mayor eficacia, eficiencia y efectividad en la productividad dentro de los planteles de los ITDEM, se plantea el siguiente modelo de CO, que busca la dignificación hacia el personal que integra dichos planteles, con mayor justicia laboral, certidumbre y relaciones sólidas de los trabajadores, en un marco de respeto y crecimiento profesional.

Para ello se aplican algunos rasgos que pueden determinar los cambios que se requieren en pro de un ambiente laboral adecuado.

El término colegial, rasgo del presente modelo, refiere a trabajadores con un propósito común. Es el concepto de equipo, los empleados responden con responsabilidad y alcanzando la autodisciplina. La dirección General debe establecer el compañerismo con sus empleados, para que estos se sientan útiles y necesarios.

El trabajador no es un simple instrumento, es una personalidad compleja, a menudo difícil de comprender, por ello la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar una constante supervisión de apoyo.

Por otro lado, el modelo de apoyo, base primordial de éste modelo, depende del liderazgo y no de poder y dinero. Con un liderazgo efectivo, la Dirección puede ofrecer un ambiente que ayude a los empleados, a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. Si se les da la oportunidad de hacerlo, asumirán mejor sus responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán.

De tal forma, el resultado psicológico será una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización. La correcta satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y categoría infunde en ellos una motivación intensa.

Éste modelo de apoyo, no precisa de recursos económicos, tan escasos en los ITDEM, va en función del estilo de vida de los directores y en particular, del modo de tratar al personal. La función del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con su trabajo de la manera más eficiente posible. El paso de la teoría a la práctica es difícil, sin embargo, una vez establecido, se pueden cosechar resultados satisfactorios para ambas artes.

La orientación administrativa es al trabajo en equipo. La dirección funge como entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los empleados es la responsabilidad. Sienten la obligación de cumplir las normas de calidad, que signifiquen un reconocimiento tanto a su labor como a la empresa.

En un entorno de este tipo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización.

#### 7.4 Ventajas que ofrece el modelo:

- ✓ Orientación administrativa al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad.
- ✓ Mayor compañerismo, lo que aumenta el grado de satisfacción de los trabajadores.
- ✓ Aceptación natural de la figura de Director General, al propiciar adecuada comunicación organizacional y una conceptualización más como líder que como autoridad formal.
- ✓ Incremento en los niveles de productividad, lo que impacta favorablemente en la comunidad estudiantil como producto final.
- ✓ Mejora de resultados, al optimizar los recursos, estando cerca del personal y apoyarlo.
- ✓ Mayores oportunidades de crecimiento profesional del personal.
- ✓ Ambiente laboral adecuado y reducción de conflictos

#### 7.5 Desventajas

- ❖ Dificultad de cambiar paradigmas ´por parte de la Dirección General para lograr el sentimiento de compañerismo.
- ❖ Delegar parte del poder a sus trabajadores.
- ❖ Los empleados se sienten menos dependientes de la Dirección General y por tanto se gestan cambios en la subordinación de los trabajadores.
- ❖ Reducción de niveles de control y sometimiento de patrón hacia trabajadores.

## 7.6 Importancia

El modelo del CO planteado, es importante ya que si se aplica en forma adecuada, puede determinar las condiciones para alcanzar el éxito dentro de los ITDEM.

Para ello es indispensable realizar adecuaciones a la estructura de los ITDEM, efectuando una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollar relaciones humanas que prevengan conflictos y de presentarse estos, brindarles la debida atención en forma rápida y oportuna.

De tal manera, el Tecnológico Nacional de reciente creación, debe considerar dentro de sus principales objetivos, lograr plena equidad entre Tecnológicos Federales y Descentralizados, situación vergonzante y lastimosa que debe tolerar el personal de los ITD en el país.

Un grave obstáculo, es erradicar prácticas viciadas dentro de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y particularmente dentro del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos, que tienen que ver con la necesidad de que la clase política de los tres niveles de gobierno, saque las manos en la designación de directivos y que a cambio se establezca un adecuado procedimiento para su designación.

## 7.7 Propuesta para la designación de Director General

Con el fin de garantizar que los directores cuenten con los perfiles idóneos para dirigir los ITDEM, se propone el siguiente procedimiento de designación.

La creación de un Sistema Estatal de Servicio Profesional Docente: política pública clave para la profesionalización del personal docente, que fomente eficiencia y eficacia en la gestión educativa, que se traducirá en la mejora en los servicios que se ofrecen a la comunidad estudiantil de los ITDEM, alcanzando mejor grado de competitividad.

Que el Sistema administre en forma transparente, los recursos humanos y garantice el ingreso de personal altamente calificado y con perfil idóneo para atender las tareas propias de dirección de los planteles, asegurando desarrollo y permanencia a través del mérito y la igualdad de oportunidades; todo ello en un marco de transparencia y legalidad.

Para alcanzar estas condiciones, se deben realizar ajustes de carácter procedimental dentro de los ITDEM, a saber:

- 1) En la designación de Director General; se debe inhibir la intervención de personajes de la política, los cuales desvirtúan el proceso de designación y generan conflictos e inestabilidad como ocurre en la actualidad.
- 2) El gobierno del Estado, debe ajustarse al contenido de los decretos de creación de los ITDEM, los que en forma recurrente, son violados por autoridades del Estado, restando autoridad y facultades a los directores.
- 3) Los directores así designados, deben distinguirse por cualidades y habilidades reconocidas y mantenerse al margen de intereses políticos.
- 4) El Director General, debe conocer del entorno del plantel, comprometido con la educación de calidad, que optimice los recursos, involucre a los sectores productivos en su crecimiento y no caiga en la simple simulación.
- 5) La capacidad para la mejora de un centro educativo depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo.
- 6) Reconocer estos desafíos implica, problematizar el conocimiento actual, obligando a revisar las concepciones y teorías sobre el problema y sus formas de intervención (Tedesco, 2004).
- 7) La implementación del Sistema Estatal de Servicio Profesional Docente, sería una política pública clave para la profesionalización del personal docente, que fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, que se traduce en una mejora en los servicios de educación al impactar directamente en los estudiantes de los ITDEM.



- 8) El Tecnológico Nacional, junto con autoridades educativas de los Estados del país, pueden evitar los gastos onerosos por los constantes llamados a sus Directores de los ITDEM a la ciudad de México o a Reuniones Nacionales dentro del territorio nacional; a cambio, pueden efectuar conferencias virtuales, logrando un sustancial ahorro, que puede aplicarse en los siguientes rubros: equipamiento de laboratorios, en centros de información, para construir auditorios de usos múltiples, adquirir nuevas tecnologías, dotar de becas a los mejores promedios de cada carrera, etc.

### 7.8 Comité Técnico de Profesionalización

El Comité Técnico de Profesionalización es el cuerpo colegiado a través del cual cada plantel establecerá las particularidades del Sistema Estatal de Servicio Profesional Docente en su ámbito de competencia, de conformidad con lo previsto en la Ley, este Reglamento y demás disposiciones aplicables.

Aprobado el Sistema Estatal del Servicio Profesional Docente, las autoridades educativas del Estado, junto con destacados académicos, habrán de determinar la conformación de los órganos responsables para la atención del Sistema Estatal del Servicio Profesional docente.

El procedimiento de designación señalado líneas arriba, debe aplicar para Director General, Director de área, Subdirector, Jefe de División y Jefe de Departamento, estableciendo con claridad los periodos de duración de su encargo, ya que en la actualidad, existen Subdirectores, Jefes de División y de Departamento, eternizados en los puestos, por periodos de hasta quince años, significando grave estancamiento y falta de dinamismo para buscar la mejora, creatividad, innovación y competitividad.

De llegar aplicarse el modelo, se podría lograr un crecimiento con mayor solidez, con mejores condiciones de vida para el personal lo que representaría mejores niveles de competitividad respecto a otras instituciones de nivel superior.

#### 7.9 Reglamento Interno

El documento que determina de forma clara y precisa, las características y procedimientos que debe atender el Sistema Estatal del Servicio Profesional Docente, las medidas disciplinarias, especificaciones en forma ordenada para el buen funcionamiento interno del comité técnico, que puede elaborarse una vez aprobado el presente Modelo de Comportamiento Organizacional para los ITDEM.

#### 7.10 Convenios de colaboración

Instrumentos jurídicos que celebren los ITDEM, con autoridades federales, estatales y municipales, así como con organismos públicos o privados y universidades nacionales y extranjeras para fomentar el desarrollo profesional y experiencias a través del intercambio estudiantil, estadías, apoyo a posgrados, prácticas profesionales, becas para estudios en el extranjero, etc.

#### 7.11 Principios del Sistema del Servicio Profesional Docente.

- I. Legalidad: observancia estricta de disposiciones en Ley, éste Reglamento, y demás ordenamientos jurídicos aplicables;
- II. Eficiencia: cumplimiento oportuno de objetivos establecidos, empleando en forma racional, honesta y responsable los recursos disponibles;
- III. Objetividad: actuación basada en elementos que acrediten plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley, en este Reglamento y demás disposiciones jurídicas aplicables.
- IV. Calidad: obtención de resultados y metas programados, con la aplicación de las mejores prácticas y la mejora continua en los procesos;
- V. Imparcialidad: actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna;

VI. Equidad: igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza o género, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, condición social o preferencia política;

VII. Competencia por Mérito: valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema con base en sus conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales.

#### 7.12 De la Organización del Servicio Profesional Docente

La Secretaría de Educación en el Estado (SEE) podrá apoyarse en el Consejo Técnico para efectos de programar, dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y funcionamiento del Sistema.

Dicho Consejo será el responsable de la dirección y coordinación de los Recursos Humanos; de Ingreso; de Desarrollo Profesional; de Capacitación y promoción institucional, de Evaluación del Desempeño y Control y Evaluación, en términos del reglamento interno de la SEE.

#### 7.13 Comunicación Organizacional

Dentro de los ITDEM, más que gestionar mejor el tiempo, se debe gestionar mejor la atención y la conciencia, pensar más y mejor, en beneficio de la efectividad y la satisfacción profesional.

Por ello la comunicación interna es una asignatura pendiente que podría fortalecer a las organizaciones. La comunicación, bien entendida, implica respeto mutuo y activación de las inteligencias respectivas. Sin esto no hay alineamiento de esfuerzos tras las metas, lo que pone en riesgo la consecución de resultados, genera frustración profesional y personal. Fernández, (2010)

Existen razones cognitivas, emocionales y volitivas que explican los déficits de comunicación, incluyendo inquietudes, intereses, sinrazones... Se puede en suma, hacer un intento de síntesis: ¿qué es lo que está pasando, de uno u otro lado, en la comunicación jerárquica. Fernández, (2010)

El conocer las inquietudes, permite pasar a un diálogo entre directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas. Es recomendable que tanto el Director como los trabajadores mantengan una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación dada. Fernández, (2010)

En el supuesto de comunicación efectiva, el subordinado ha de conocer las metas perseguidas y sentir que contribuye a su consecución. Como señala Mihaly Csikszentmihalyi, es necesario desplegar metas u objetivos, porque de otro modo no se podría interpretar cada paso dado, cada tarea realizada. Una meta idónea genera sintonía en la comunicación, alienta la confianza en el éxito y despliega las competencias precisas. Fernández, (2010)

#### 7.14 Motivación

Para lograr una adecuada armonía dentro de cada plantel, es menester establecer aparte de los procedimientos de selección de Director General y mejorar la calidad en la comunicación organizacional, establecer todo un programa que contemple, estímulos, reconocimientos, premios y gratificaciones, buscando que no resulten gravosas en lo económico, pero que se apliquen en los momentos más adecuados y en forma tal, que resulten significativos para el trabajador y sean alimento para su autoestima y su motivación, a continuación algunas propuestas:

7.14.1 Estímulos: La remuneración extraordinaria en numerario, susceptible de otorgarse a un académico de carrera por su desempeño destacado, la cual en

ningún caso se considerará un ingreso fijo, regular o permanente ni formará parte de la percepción ordinaria; se deben otorgar de forma puntual.

7.14.2 Reconocimientos: Establecer políticas en materia de reconocimiento a los logros de su personal, de manera objetiva, con el fin de incentivar el crecimiento y productividad de cada plantel, que como consecuencia se mejoren los niveles de calidad de cada Instituto en beneficio de la comunidad estudiantil de los ITDEM.

7.14.3 Incentivos: La distinción que tiene como propósito motivar el excelente desempeño de académicos de carrera, y puede consistir en apoyos institucionales para el desarrollo profesional del académico de carrera, así como en el otorgamiento de becas para posgrados dentro y fuera del país.

7.14.4 El Mérito: Los logros, distinciones, reconocimientos o premios obtenidos en el ejercicio profesional educativo o por destacar en alguna actividad en lo individual, así como por el desempeño de empleos, cargos o comisiones en el servicio educativo del Estado;

#### 7.15 Reestructuración de los ITDEM

Resulta pertinente que en función de efectuar algunos cambios importantes en el funcionamiento de los ITDEM y considerando que al efectuar los ajustes que se proponen al seno de cada plantel, El Tecnológico Nacional y demás dependencias, en un afán de congruencia con sus postulados de bienestar para la sociedad, deberían efectuar los cambios que se enuncian a continuación

1. Optimización de recursos. Se sugiere que el Tecnológico Nacional y demás dependencias educativas, supriman los gastos exorbitantes de los Directores Generales y demás funcionarios de educación superior, al requerirles de forma recurrente a reuniones nacionales fuera de su plantel.
2. Sesiones virtuales. Establecer sesiones virtuales donde el Tecnológico Nacional y demás dependencias educativas, dicten previa calendarización de sesiones, las indicaciones a los directivos de cada Tecnológico y estos a

su vez, eviten abandonar sus planteles, pudiendo utilizar el instrumento que utiliza el Servicio de Administración Tributaria (SAT), para formalizar los acuerdos a través de la Firma Electrónica (FIEL).

3. Áreas que pueden beneficiarse. Equipamiento de laboratorios, Centros de Información, construcción de aulas, auditorios de usos múltiples, generación de áreas verdes, entrega de becas a estudiantes con mejores promedios de cada carrera, intercambio de estudiantes con otras universidades del país y del extranjero, estadías de académicos, posgrados, etc.
4. Sectores Productivos. Lograr su debido involucramiento, a fin de obtener los apoyos necesarios, una mayor incidencia de los ITDEM con otras universidades del país y del extranjero, facilitando así, la obtención de apoyos, becas para estudios en el extranjero, becas alimenticias a estudiantes, etc.
5. Nivel de vida del personal. Se propone que al ejercer nuevas dinámicas dentro de cada plantel, se incida en mejores niveles de vida para el personal docente y administrativo de los ITDEM, con salarios dignos.
6. Situación actual de los ITDEM. Limitaciones salariales, ausencia de liderazgos, falta de comunicación efectiva y alto grado de desmotivación, razones suficientes para establecer el modelo, que propone cambios significativos.

## Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones

La revisión de la literatura realizada en ésta investigación pone de relieve la necesidad de seguir indagando respecto al clima que se percibe dentro de las distintas organizaciones en el mundo. Tal y como se ha expuesto, la descripción del clima organizacional ayuda a conocer y mejorar las organizaciones, Schneider, (2000).

El objetivo de la investigación fue encontrar explicaciones a diferentes aspectos en relación al CO, manipulando las variables de liderazgo, comunicación organizacional y motivación, sin embargo, es claro que faltó revisar otros aspectos que sin duda influyen de manera determinante en la formación del clima laboral

Con el fin de comprobar la influencia de las variables, se utilizaron aquellas que refería la literatura científica y que resultaron viables para su utilización en éste estudio. Así, en esta investigación se analizó el liderazgo, la comunicación organizacional y la motivación, consciente, que otras variables podrían arrojar resultados un tanto diferentes y contrastantes.

Las muestras utilizadas se refieren a un sector muy concreto de la organización educativa, y es presumible que en otros sectores de la educación se encontrarían resultados diferentes.

El instrumento de medida utilizado es uno de los más completos (escala de Likert). No obstante, como consecuencia de conversaciones informales con los encuestados, se planteó el hecho de que los ítems empleados, así como el léxico utilizado, podrían ajustarse más al entorno específico de las organizaciones.

Se planteó la medida de tres variables para identificar su influencia en el comportamiento organizacional dentro de los ITDEM. En esta investigación se midió la variable independiente liderazgo con las dimensiones: trabajo en equipo,

integración del personal y niveles de confianza, teniendo como indicadores, cantidad de cursos de capacitación y actividades de inducción, las reuniones para fomentar la identidad institucional, así como elaboración y aplicación del test.

Respecto a la variable independiente de comunicación organizacional, se derivaron las dimensiones de: tipo de comunicación, comunicación y escucha efectiva y comunicación estratégica, con los indicadores de comunicación total, dinámicas de grupo, retroalimentación y escucha efectiva.

En cuanto a la variable independiente motivación, se derivaron las dimensiones de ambiente laboral, clima laboral y ausencia de factores motivacionales con los indicadores de: encuesta, aplicación de instrumentos del Sistema de Gestión de la Calidad, reconocimientos y premios.

No se midió la preparación de los subordinados. Igualmente, esta teoría no elabora el modelo de relación entre las variables liderazgo, comunicación organizacional y motivación, por lo tanto, en este estudio se trató de explorar como podían ser estas relaciones.

Debido a que éste es un trabajo de investigación de tipo transversal se puede plantear, aunque de manera retórica, lo que ocurriría si se hubiera realizado la administración de la encuesta en otro momento, éste hecho se consideró en la programación de esta parte de la investigación.

Los resultados arrojados de las distintas variables, son una alerta para los funcionarios de la educación, donde queda demostrada la necesidad de efectuar ajustes a fin de mejorar las condiciones que prevalecen dentro del Subsistema de la Educación Superior Tecnológica.



## Recomendaciones

La época actual se caracteriza por profundas transformaciones sociales, políticas, económicas, culturales y educativas; los principales cambios que se están generando en los diferentes ámbitos de la vida humana son: el desarrollo de la ciencia y la tecnología que han revolucionado de manera importante, la organización de los procesos, los liderazgos actuales que con dinamismo, sensibilidad y visión, optimizan las tareas propias de la institución, el acceso y la distribución de la información a través del uso de medios informáticos, las formas como los empleados alcanzan altos niveles de motivación y ventaja competitiva.

Los factores que determinan la transformación del contexto internacional es la globalización económica, social, política y cultural, donde la organización promueve cambios y transformación acorde a los reclamos de la sociedad.

Para la adaptación a estas necesidades, se requieren cambios estructurales y funcionales; los primeros son los de mayor dificultad e implican: reformas políticas, históricas, económicas con resultados a largo plazo; mientras los funcionales pueden lograrlo con efectos inmediatos o a mediano plazo.

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización en relación con, liderazgo, comunicación y motivación, sin duda ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

En el primer trimestre del año 2013, se realizó el diagnóstico del comportamiento organizacional en los ITDEM y ante los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las áreas académica y administrativa, se expresa la necesidad de generar un plan orientado a mejorar el comportamiento organizacional y elevar el clima organizacional, por lo que se recomienda:

- ✓ Diseño de estrategias que mejoren el clima organizacional dentro de los ITDEM, privilegiando liderazgos, comunicación organizacional y motivación.
- ✓ Aplicación del presente modelo en los ITDEM con un seguimiento puntual.
- ✓ Capacitación sobre liderazgo, comunicación organizacional y fomento de la motivación a directivos, para que adquieran habilidades que mejoren su desempeño.
- ✓ Efectuar mediciones periódicas sobre liderazgo efectivo, atendiendo la percepción que tienen los trabajadores sobre sus directivos y efectuar los ajustes pertinentes.
- ✓ Realización de mediciones sobre clima organizacional en forma periódica, con el fin de mantener un ambiente sano y armónico.
- ✓ Programar cursos para el personal que mejore la comunicación organizacional y lograr mayor eficiencia y cohesión laboral.
- ✓ Programar cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.
- ✓ Establecer programas de motivación para el personal, permita el desarrollo de una cultura organizacional de clase mundial.
- ✓ Establecer un programa de reconocimientos y premios a los más destacados, estimulando con ello al personal del plantel.

## Conclusiones

Los hallazgos indican que el comportamiento organizacional dentro de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán, tienen una cultura organizacional débil y por consiguiente, presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos.

Al no existir adecuados liderazgos al frente de los planteles de los ITDEM, el personal no se siente motivado ni apoyado por la Dirección General y pierde el rumbo para cumplir las metas y objetivos institucionales, perdiendo la oportunidad de coadyuvar en el logro de hacer de los ITDEM, una organización exitosa.

Como señala Knickerbocker, (1967) “el liderazgo descansa en la relación funcional que existe, cuando un grupo percibe a un líder, como la persona que posee y controla los medios necesarios para satisfacer sus necesidades”, situación que en función del instrumento aplicado, no es coincidente para este caso en particular.

El impacto del CO en el proceso de comunicación, puede estar sesgado, esto debido a la débil cultura organizacional. Ello es observable en el personal docente y administrativo, quienes se sienten ignorados por parte de la Dirección General, que omite compartirles la información relativa a su plantel, lo que se traduce en su quehacer organizacional de forma desorientada y negativa.

En palabras de Kreps, (1995), “la comunicación es un vehículo para la información, que permite satisfacer, el deseo de informar, al dirigirse a las mentes de quienes le rodean. Su sentido es muy amplio, al significar además, participación”

En ese sentido, los hallazgos sugieren que existen grandes vacíos en la comunicación, situación que lleva a un desconocimiento de metas y objetivos organizacionales por parte del personal administrativo y docente.

La formación en valores como una acción intencionada es responsabilidad de las instituciones educativas desde sus orígenes, aunque en diferentes momentos esta acción ha orientado su rumbo desde diferentes perspectivas que han dado lugar a críticas diversas, es importante tener en cuenta que los agentes educativos forman en valores aun cuando no se lo propongan, como lo expresa Schmelkes (2003).

Al respecto, se encontró que dentro de los planteles de los ITDEM, no se cumple a cabalidad con este precepto, situación delicada, sobre todo por tratarse de una institución educativa, cuyos efectos alcanzan a la comunidad estudiantil.

En cuanto a los niveles de motivación dentro de los ITDEM, los hallazgos que arrojó el instrumento, permiten inferir que la percepción de los trabajadores docentes y administrativos, es de una grave carencia de factores motivacionales, que dificultan se eleve el grado de productividad.

Como lo señala Leavitt, (1964), ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra, dependiendo de lo que se denomina, “patrón de comportamiento”, situación que nos lleva a comprender, al menos en parte, el porqué del desánimo de algunos trabajadores docentes y administrativos, que carecen de programas que incentiven su labor.

Además, los hallazgos sugieren que existe un desconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales por parte del personal administrativo y docente, postulados invaluable de una organización.

En cuanto al modelo de toma de decisiones que prevalece dentro de los ITDEM, se encontró que esta organización opera como un sistema deficientemente acoplado, ya que a pesar de existir una planeación precisa y ordenada, cada departamento o coordinación, maneja sus propios objetivos y metas, las que no siempre son homogéneos a lo planteado por la el Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST)

Aunado a eso, se observó que la identidad y lealtad organizacional es débil, ya que cada departamento académico y administrativo tiene formas de comportamiento organizacional distintas. En general, existen dos subculturas diferentes, en donde cada uno observa su realidad en forma totalmente distinta.

En ese sentido se coincide con lo que plantea la teoría del campo de Lewin, considerada parte importante para el presente estudio del CO:

Es decir, el comportamiento humano depende de dos factores:

- a) Deriva del total de eventos coexistentes en una determinada situación.
- b) Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos.

En este caso particular, si el estudio sobre CO se hubiera realizado en otro momento y con otros actores, seguramente los resultados serían distintos.

Los resultados del comportamiento organizacional, también tienen coincidencia con la teoría planteada por Deninson (1996).

En síntesis, el sistema social puede ser asociado a la persona o individuo y el sistema técnico al comportamiento organizacional. En conjunto, estos dos sistemas determinan el comportamiento de las personas.

En otras palabras, el comportamiento individual está en función del tipo de relación que se establezca entre los individuos y el ambiente organizacional. A su vez, el comportamiento individual determina el desempeño de las organizaciones (Denison, 1996).

Los resultados de esta investigación, coinciden con lo planteado por Deninson, (1996) que en el fondo, el clima organizacional representa la estructura de valores y creencias que afirma la naturaleza del CO de los miembros de la organización. Sin embargo, esa situación no es estática, es situacional; por lo que los ITDEM, debieran efectuar una medición por lo menos semestral, por la diversidad de variables que asocian, a este tipo de organizaciones.

En cuanto a cultura laboral, es posible encontrar explicación de lo que ocurre en esta organización en términos de lo planteado por Smircich, (1983) respecto que al interior de las organizaciones, coexisten distintas subculturas. También es posible entenderlo a partir de la teoría de la construcción social de la realidad de Berger y Luckman (1966), quienes establecen que el sujeto construye su propia realidad a partir de su marco de referencia.

Relativo a la hipótesis, los resultados arrojados por el instrumento, brindaron suficientes argumentos de apoyo, con las evidencias que a continuación se describen: Henkel, (1976).

Las evidencias que destacan a favor de la hipótesis, según el instrumento aplicado son: falta de compromiso de la Dirección General con el factor humano, cierto favoritismo por algunos trabajadores, indiferencia a la problemática del plantel, escaso o nulo acercamiento con el personal, ineficiente comunicación vertical descendente y en consecuencia ascendente, horizontal y transversal,

ausencia de reuniones generales, importantes para la buena marcha de la organización y un nivel bajo en la motivación de los empleados por el trabajo.

Con estos resultados, se infiere la validez de la hipótesis y la fragilidad de los Directores Generales en su desempeño, considerando la percepción que tienen los trabajadores, respecto a las variables independientes de liderazgo, comunicación organizacional y motivación.

La Tesis significa un importante aporte para los estudiosos del comportamiento organizacional, al disponer de información relevante, que puede ser utilizada en alguna organización.

Puede igualmente representar utilidad, para los distintos Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán, al poder poner en práctica el presente Modelo de Comportamiento Organizacional y observar los resultados que se pueden generar, aplicando en su totalidad esta herramienta o algunos de los esquemas que se plantean.

Resulta aplicable para el resto de Institutos Tecnológicos Descentralizados del país, al inferirse la generalización de la problemática, por virtud de tratarse del mismo país, donde los usos y costumbres de las distintas regiones, donde están enclavados los Tecnológicos, podrían con mucha seguridad, estar padeciendo la misma problemática que implica, la intromisión de la clase política en la designación de directivos y con ello, el presente trabajo de investigación, tendría utilidad, de realizar los ajustes pertinentes que se proponen, para lograr un ambiente laboral deseable para los trabajadores.

Finalmente y con objeto de darle la importancia que requiere a éste trabajo de investigación, es menester realizar la adecuada divulgación del documento, presentando los extractos pertinentes en los foros, congresos, en el H. Congreso del Estado de Michoacán y demás centros universitarios, que se encuentren interesados en los temas relativos a la presente Tesis Doctoral.

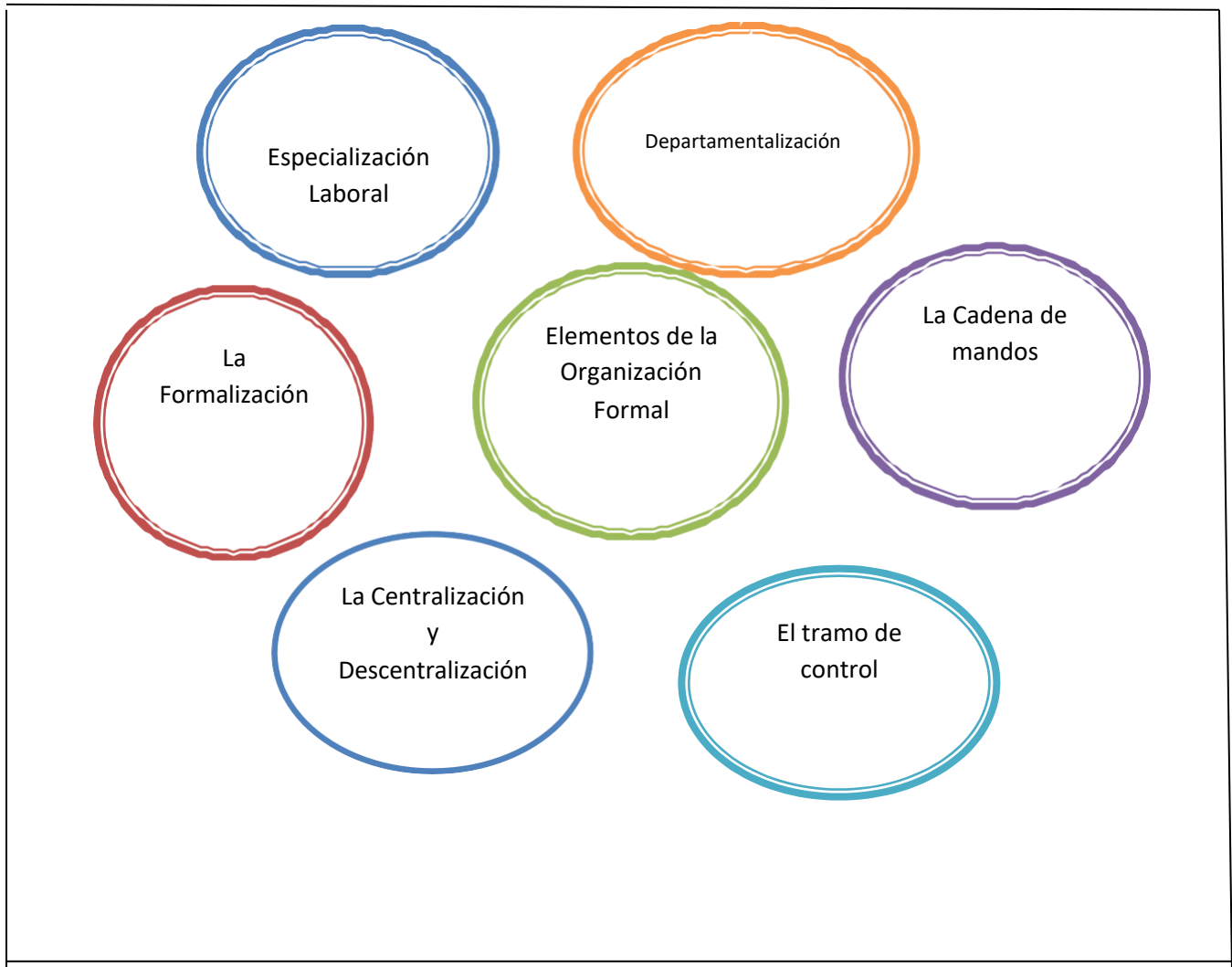


Figura 2 Elementos de organización formal Robbins, (2004), elaboración propia.



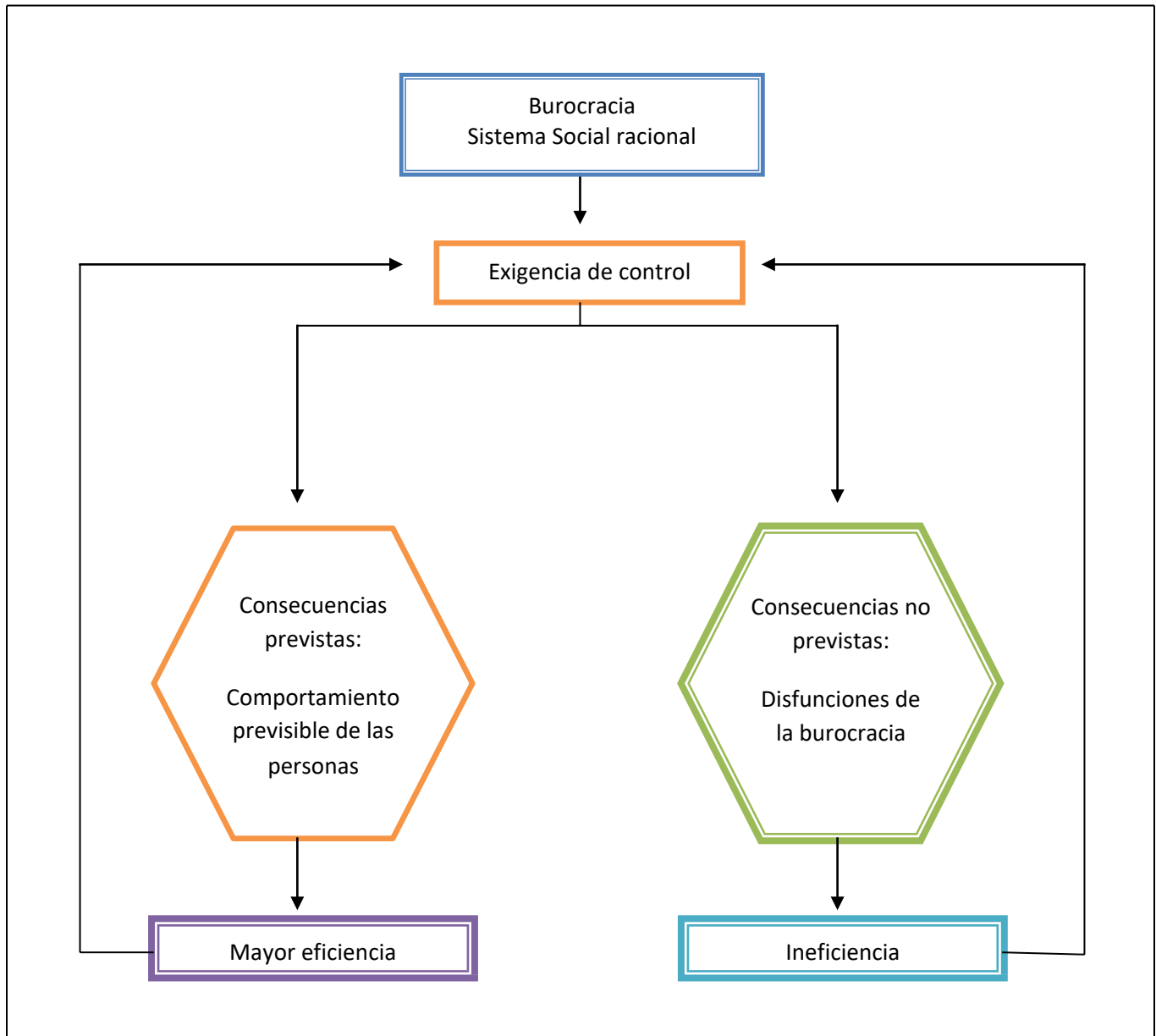


Figura 3 El modelo burocrático de Max Weber. Fuente: Chiavenato, I. (2005) pág. 89

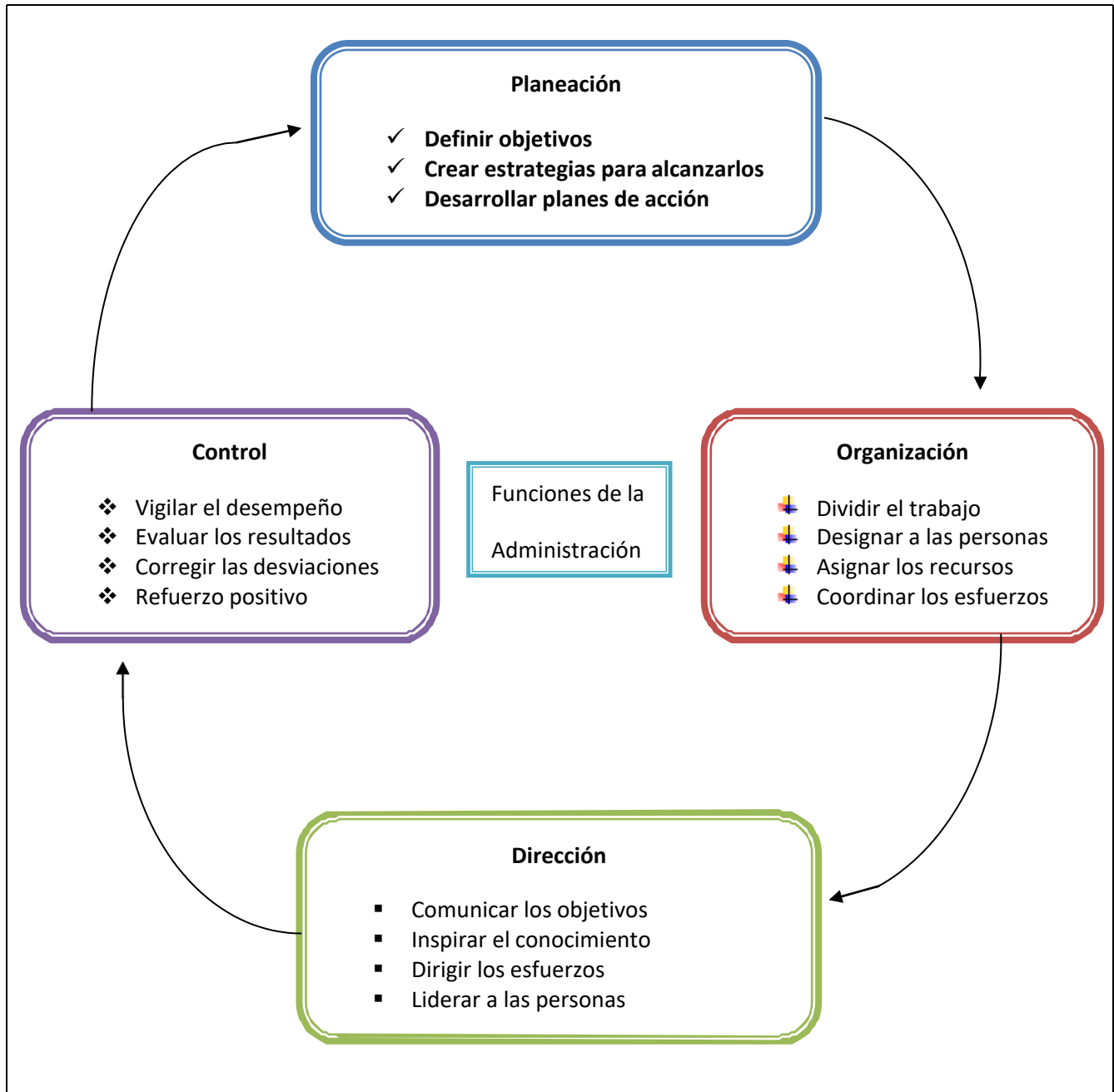


Figura 4 Cuatro funciones de administración. Chiavenato, (2005) pág. 93

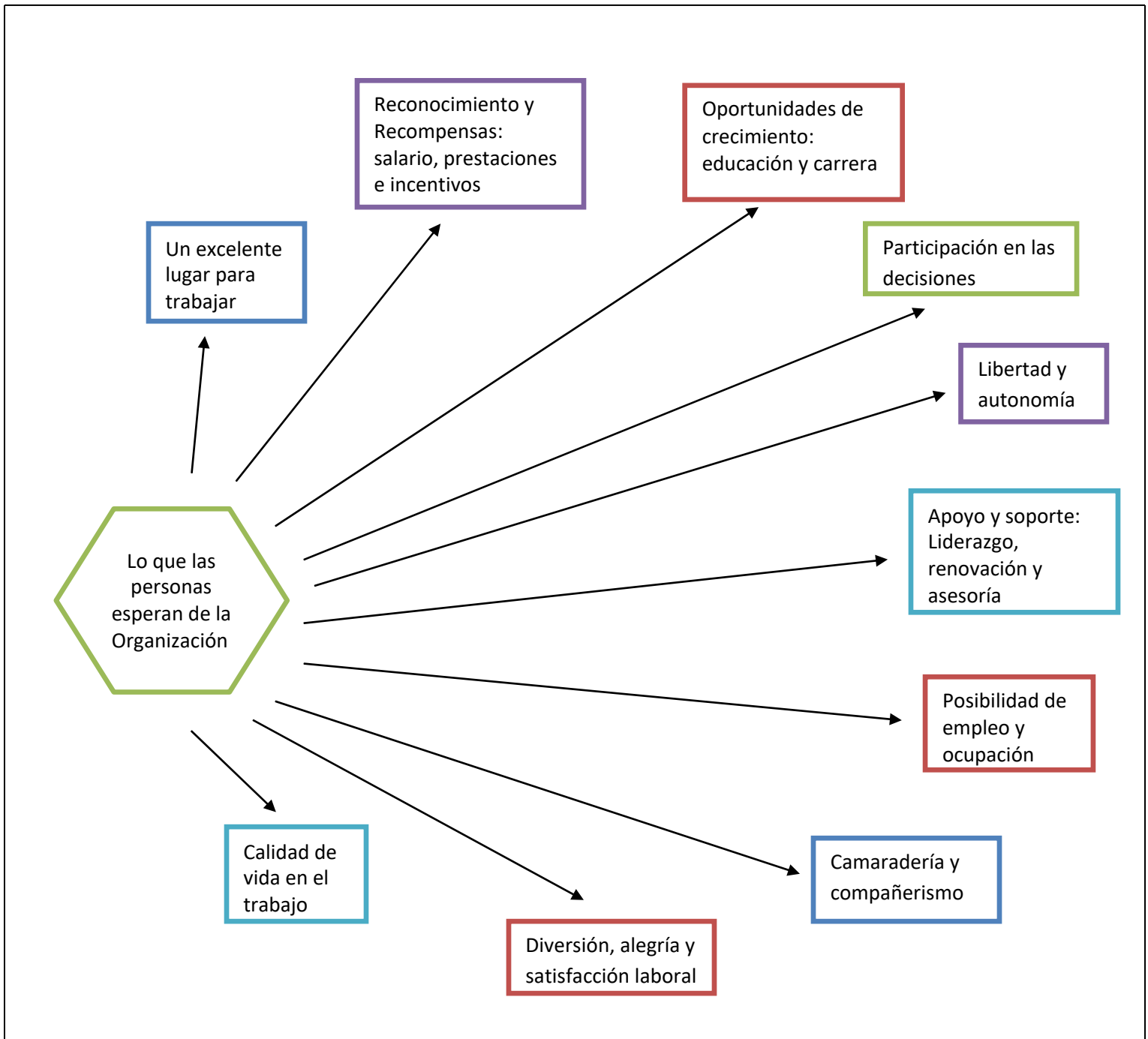


Figura 5. Expectativas de individuos respecto a la organización (Contrato Psicológico) Argyris.  
Fuente: Chiavenato, (2005) pág. 37

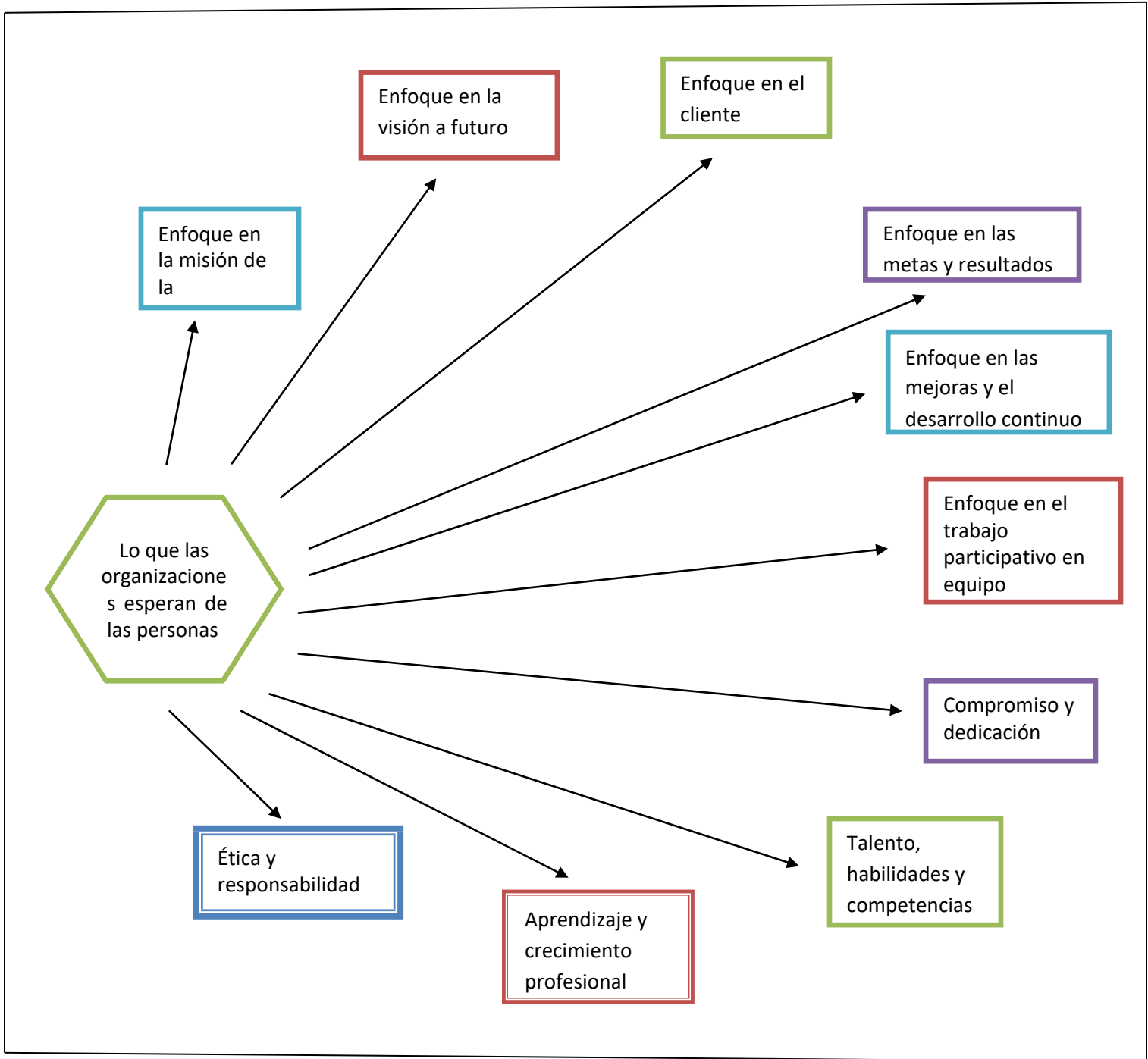


Figura 6 Expectativas de las organizaciones respecto a individuos (Contrato Psicológico) de Argyris. Fuente: Chiavenato, I. (2005) pág. 40

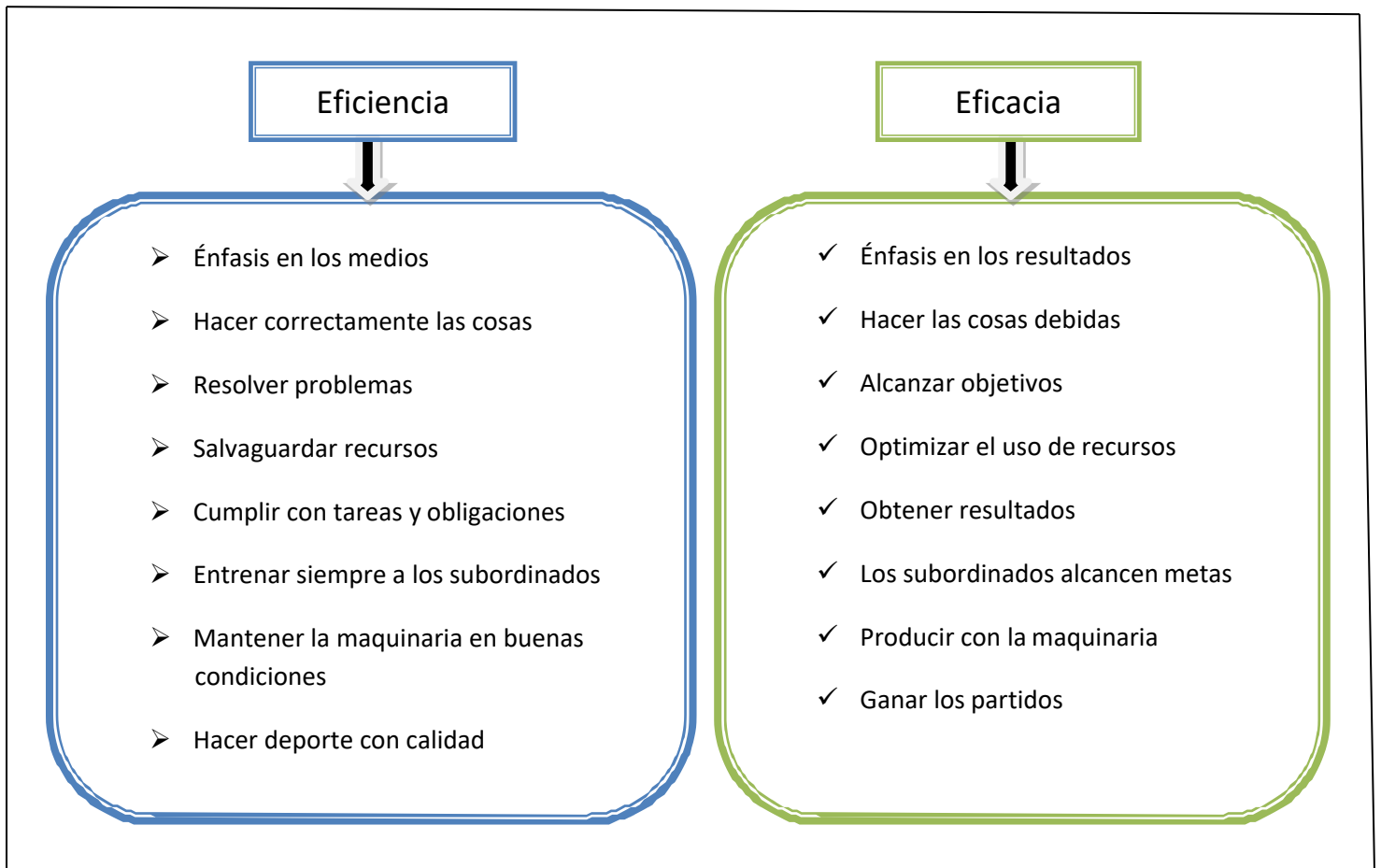


Figura 7 Diferencia eficiencia y eficacia. Fuente: Chiavenato, (2005) pág. 94

**Aspectos visibles del individuo**

- ✓ Estrategias
- ✓ Objetivos
- ✓ Políticas y procedimientos
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Autoridad formal
- ✓ Cadena de mando
- ✓ Tecnología

**Aspectos invisibles del individuo**

- ✚ Percepciones
- ✚ Actitudes
- ✚ Normas grupales
- ✚ Interacciones informales
- ✚

Figura 1.1 El comportamiento organizacional como un iceberg.

Figura 8 El CO como un iceberg. Fuente: Robbins, (2004) Pág. 27

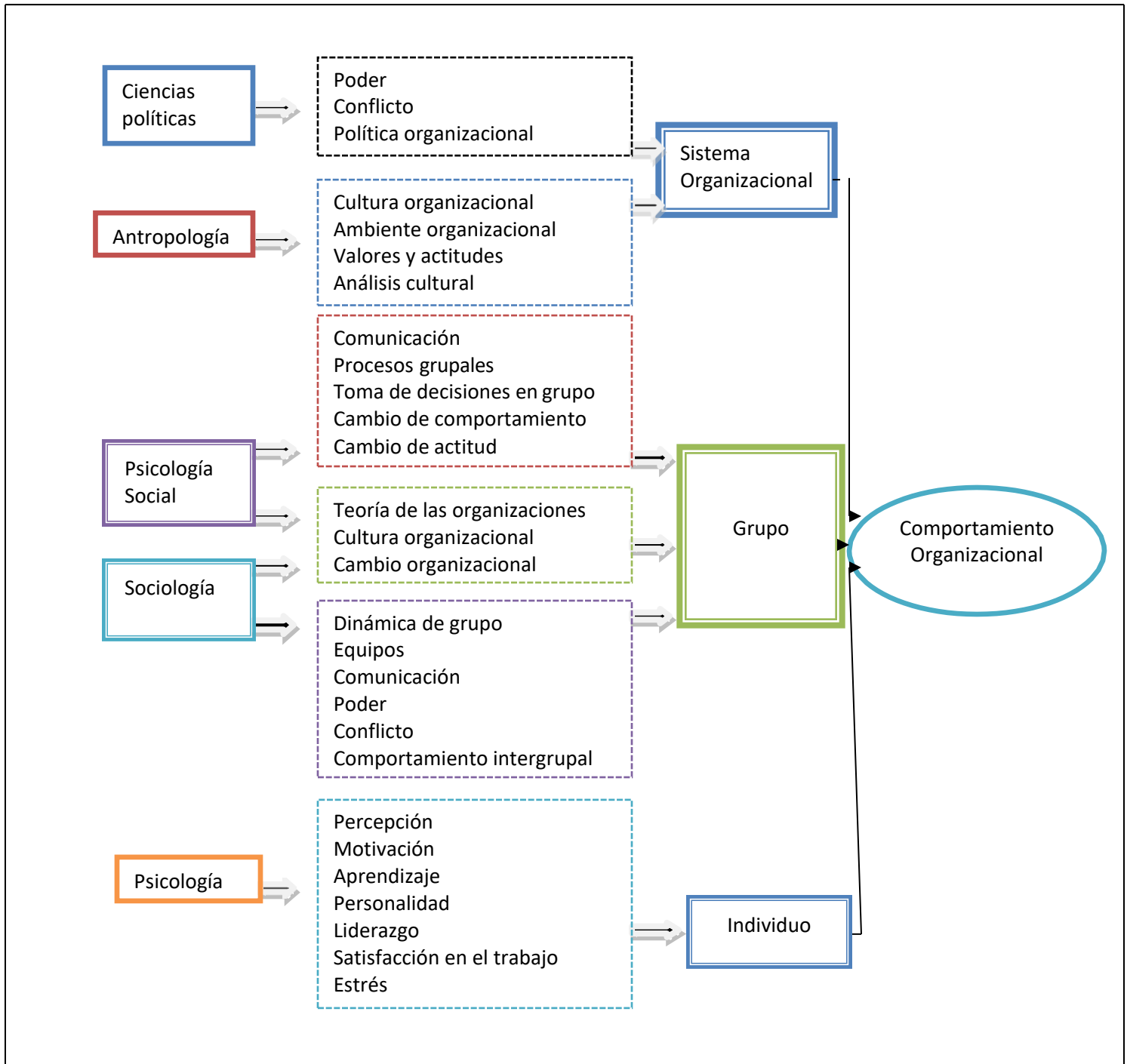


Figura 9 Principales contribuciones de las ciencias sociales al CO, Fuente: Luthans, (2002), citado por Chiavenato, (2004), p.24

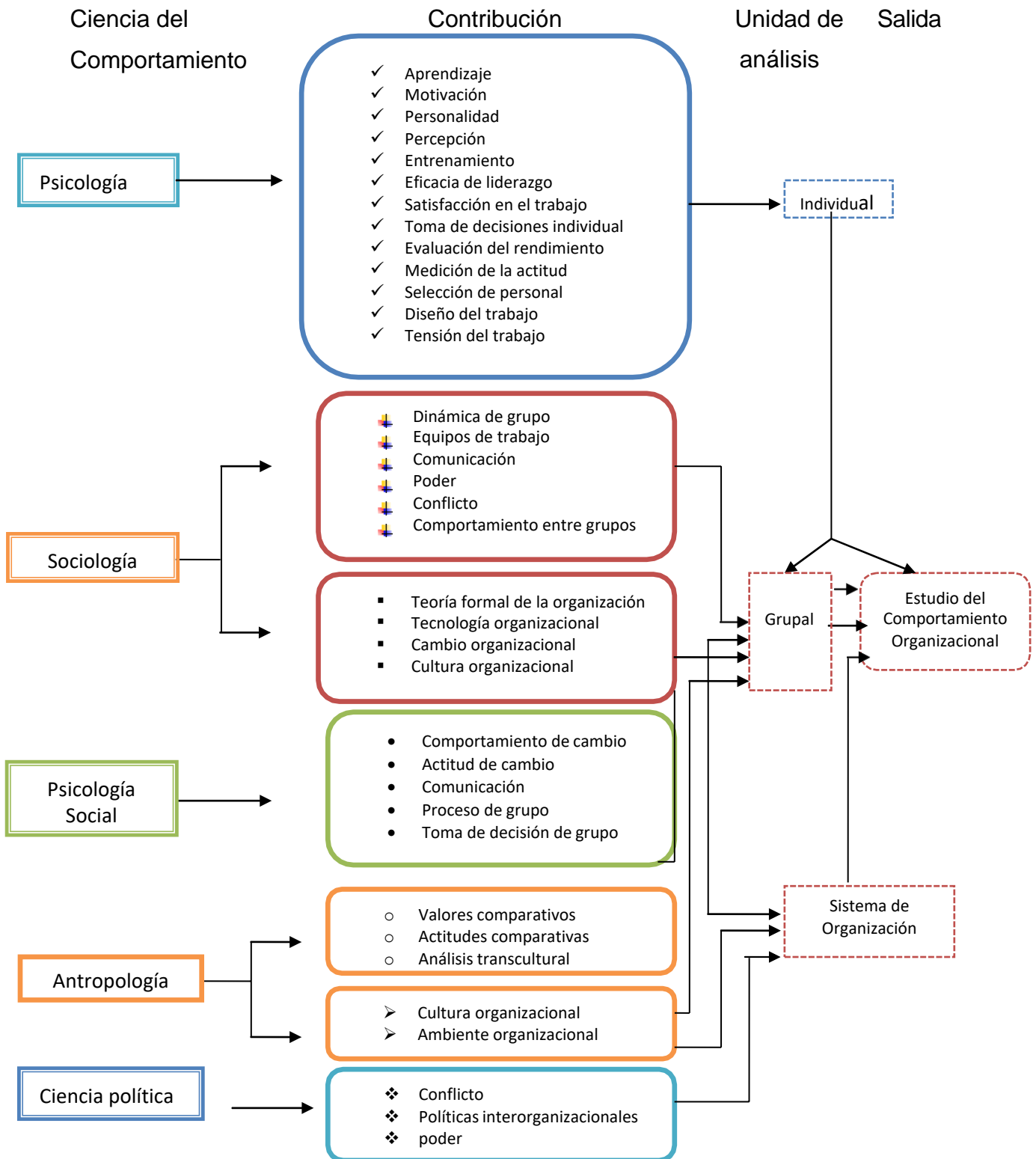


Figura 10 Contribución de Ciencias Sociales al CO Luthans, (2002), citado por Chiavenato, (2004)



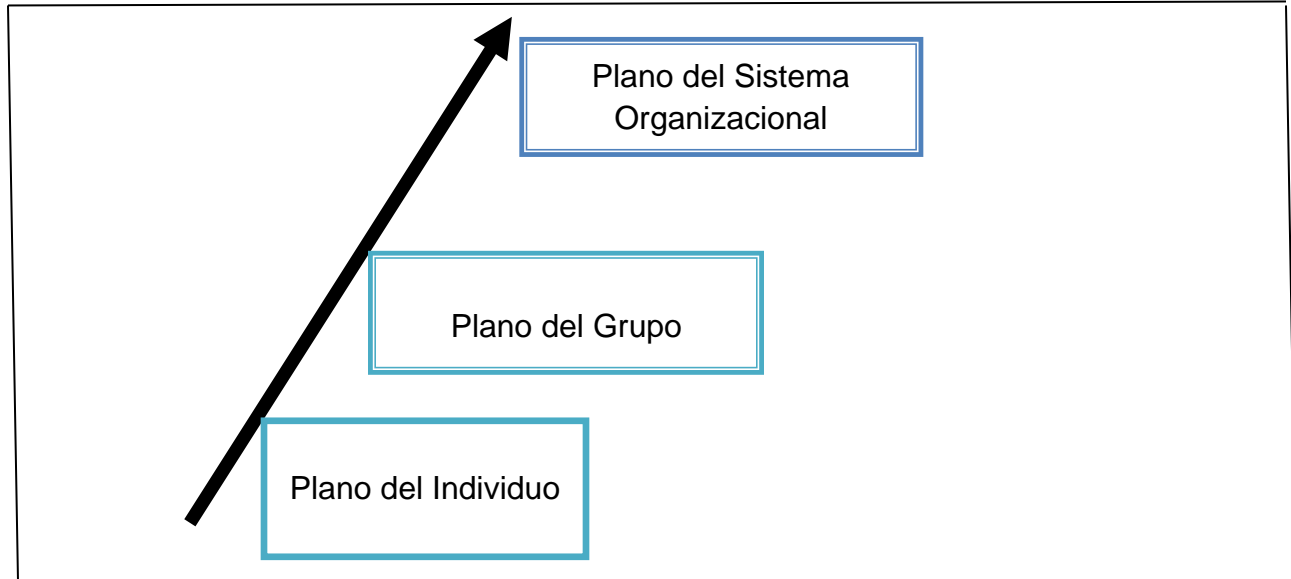


Figura 11 Modelo del Comportamiento Organizacional. Fuente: Chiavenato, (2004)

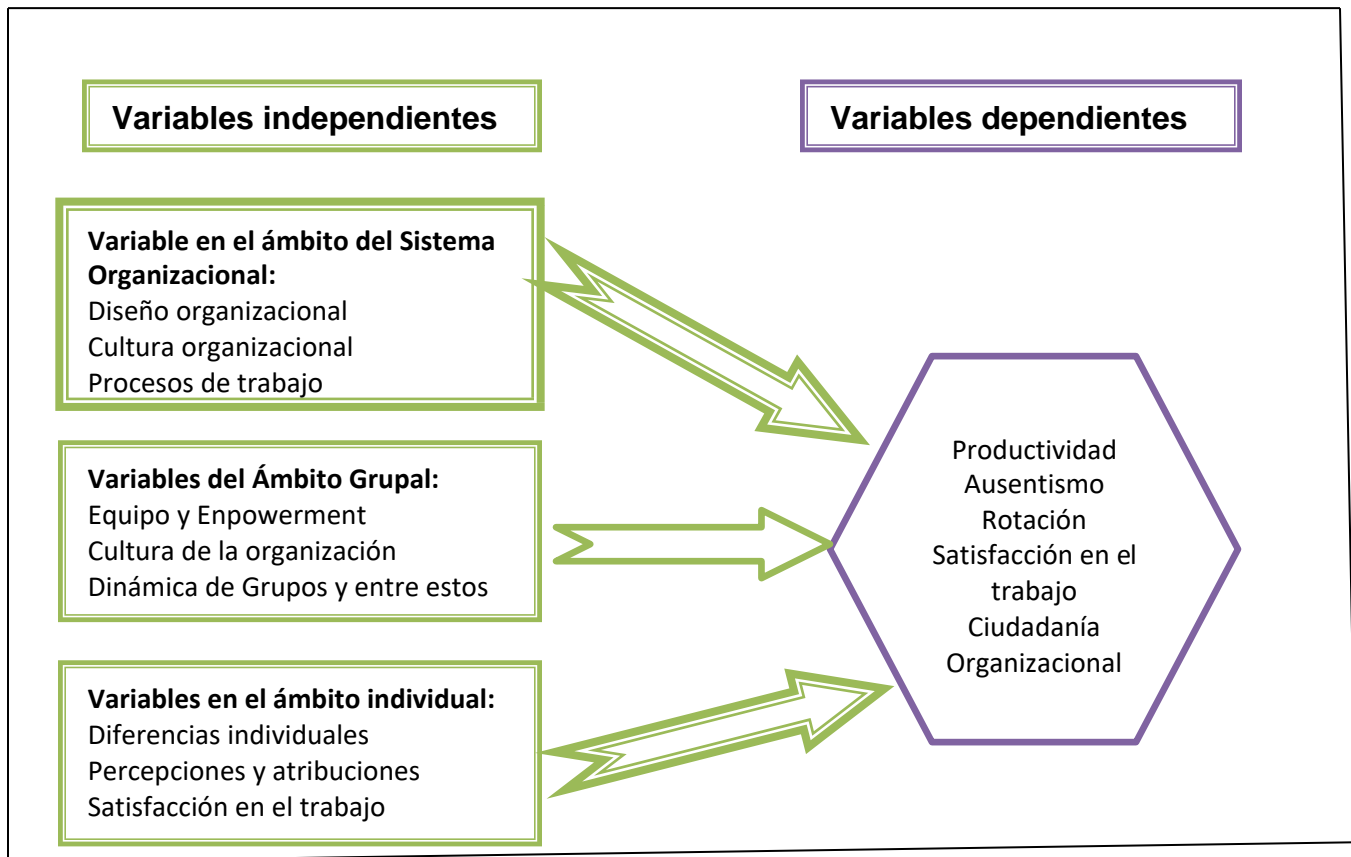


Figura 12 Modelo para entender el CO, Fuente: Chiavenato, (2004)

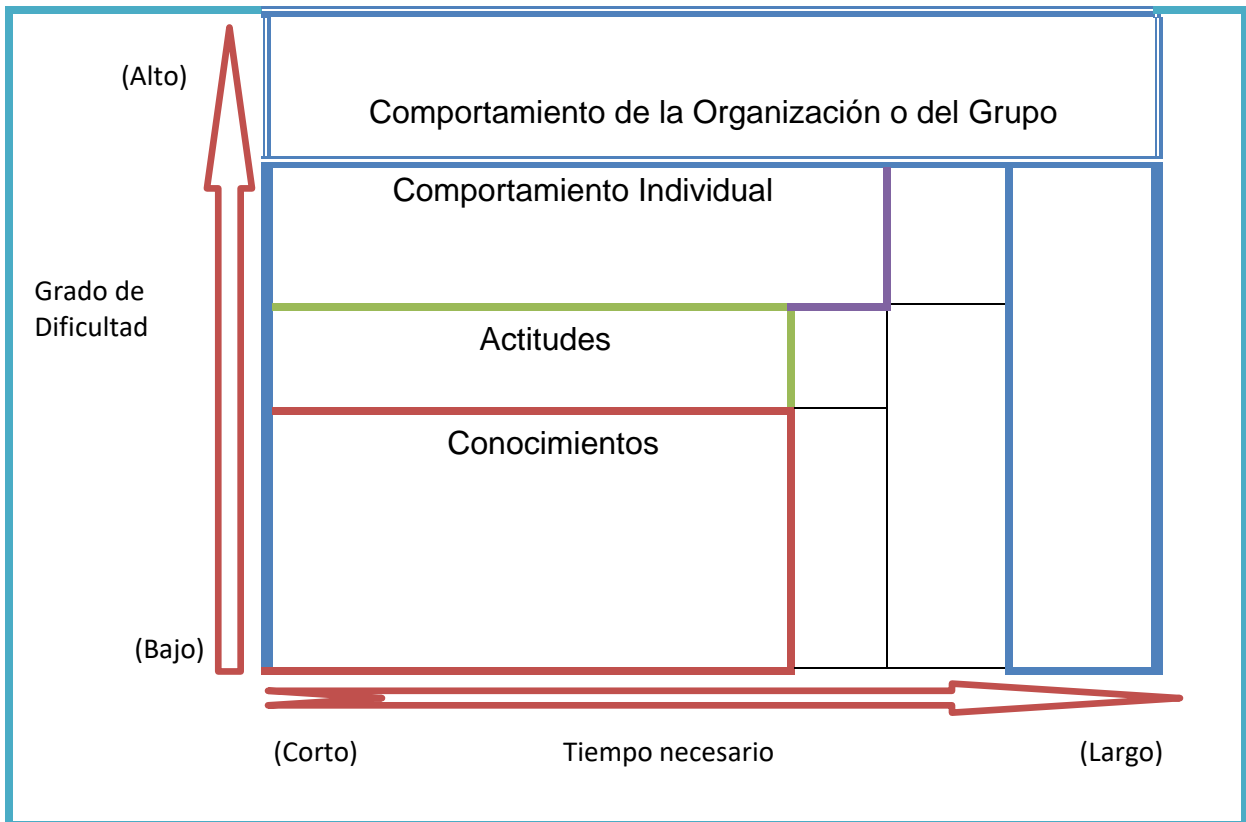


Figura 13 Elementos en el CO de una empresa. Fuente: elaboración propia

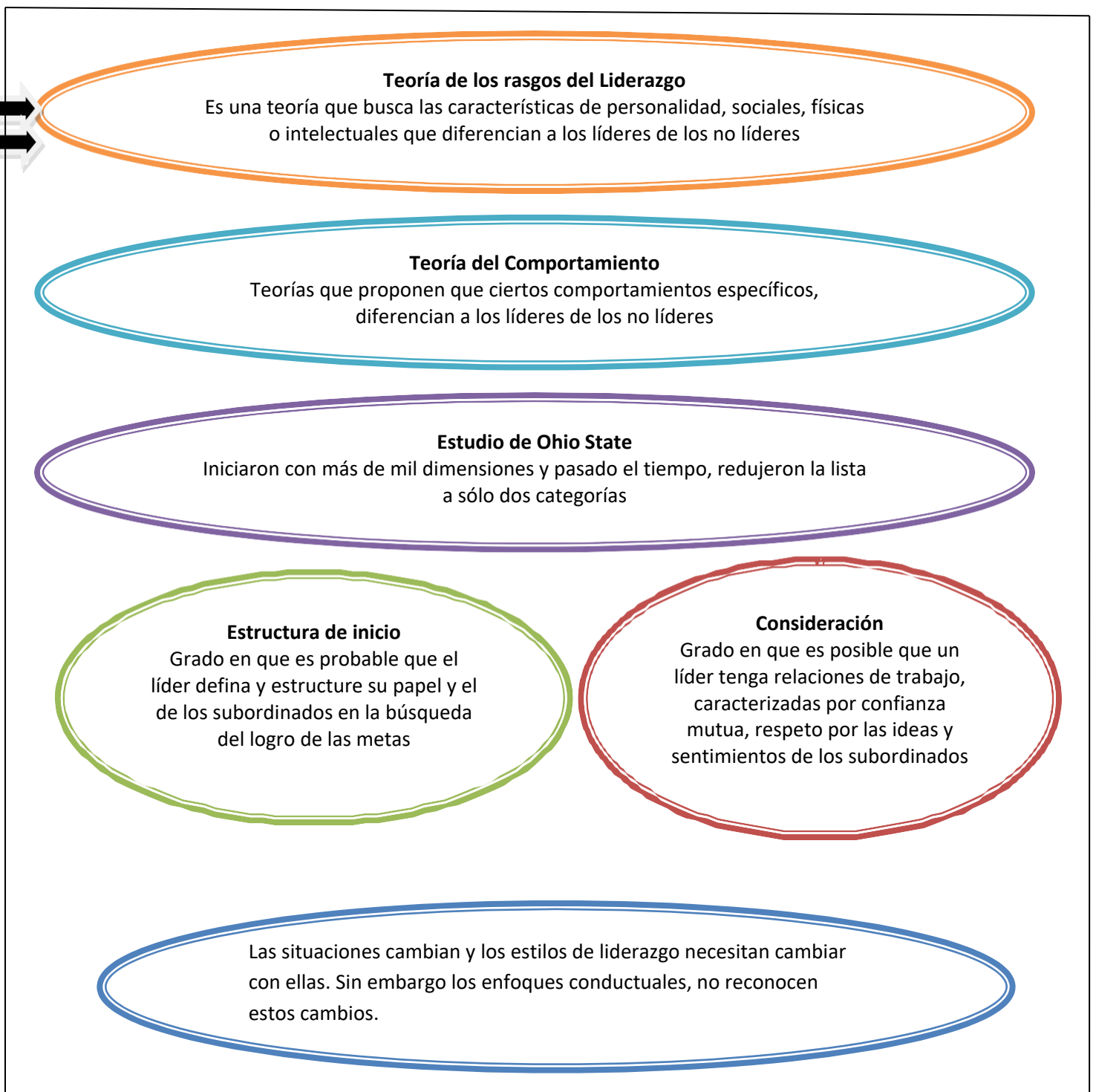


Figura 14 Rasgos del Liderazgo. Fuente: Soto, (2001), p. 172.



Figura 15 Características del Liderazgo Transformacional. Fuente: Genn, (2006), pp.1-3, citado por Hellriegel, (2009) p. 514.

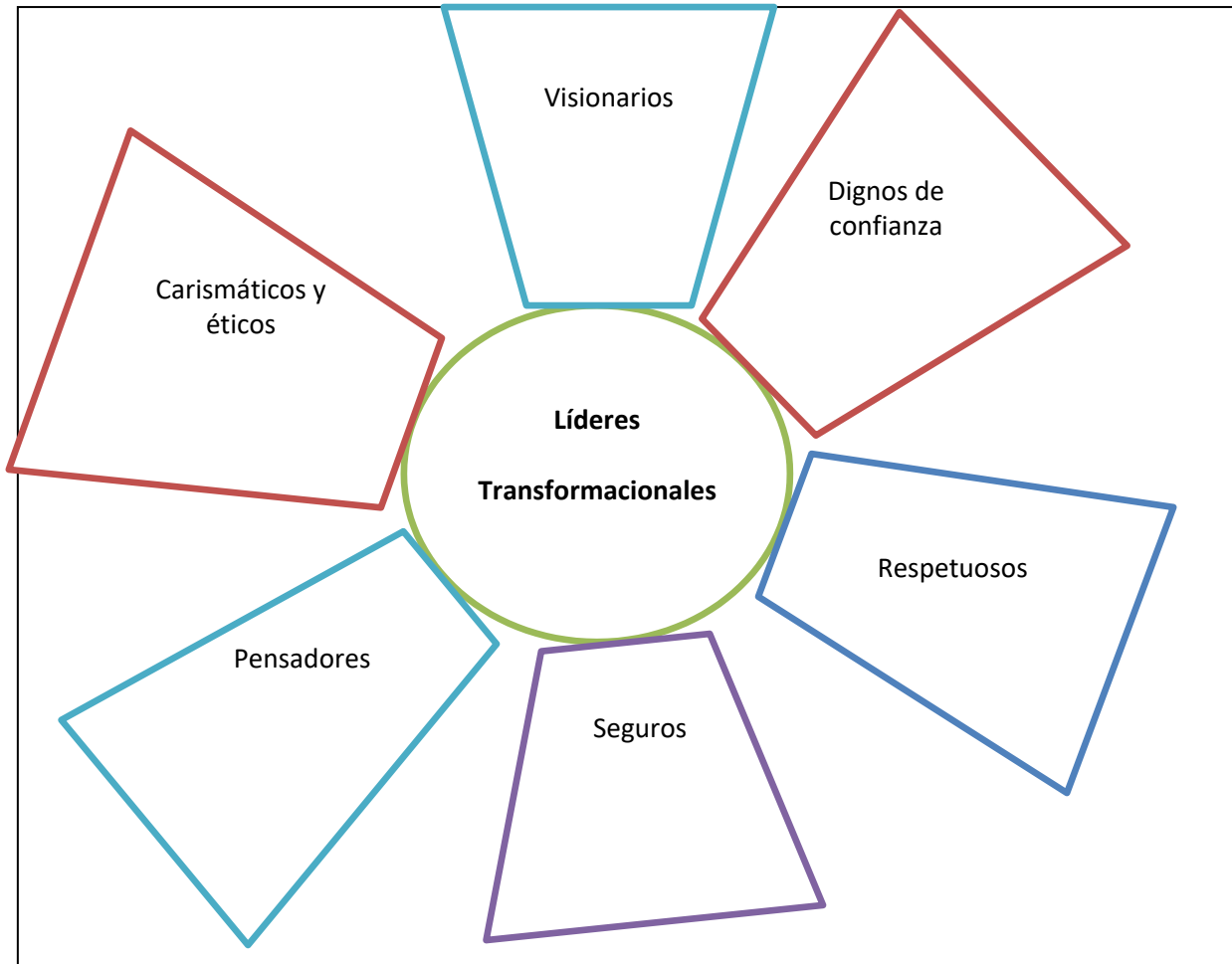


Figura 16 Características líderes transformacionales. Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum (2009)  
pág. 514

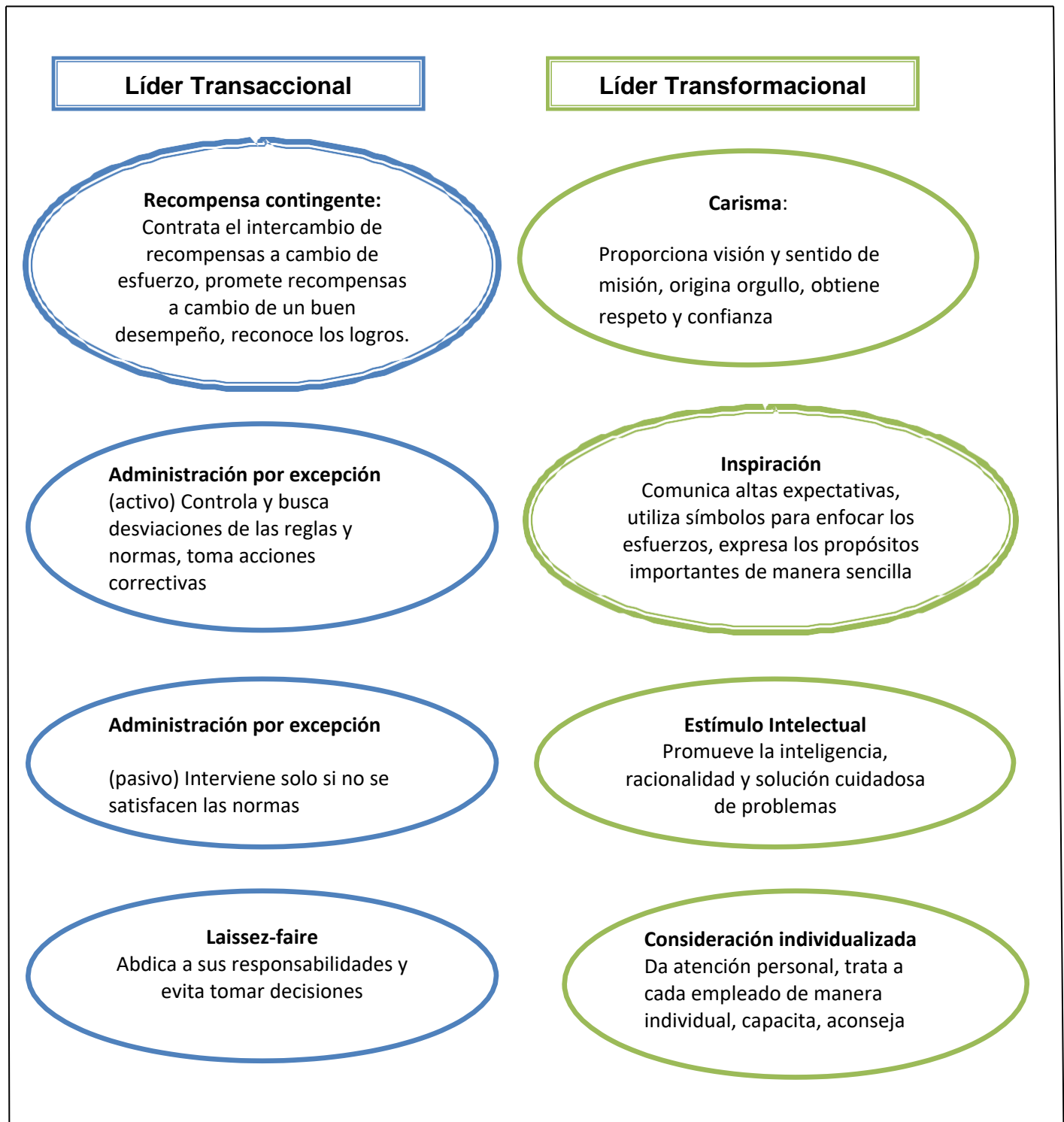


Figura 17 Características de líderes Transaccionales y Transformacionales, Fuente: Tichy, (1986), citado por Chiavenato, (2004), p. 487



Figura 18 Características de líderes carismáticos, Fuente: elaboración propia

<b>Factores de la situación</b>	<b>Situación favorable</b>	<b>Situación desfavorable</b>
Poder de posición del líder	Mayor poder de posición del líder  Mucha autoridad formal  Alto nivel jerárquico	Menor poder de posición del líder  Poca autoridad formal  Bajo nivel jerárquico.
Estructura de la tarea	Tarea estructurada, rutinaria y programada  Fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender	Tarea no estructurada, variada y no planeada  Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender
Relaciones entre el líder y los subordinados	Buena relación entre el líder y los miembros del grupo	Mala relación entre el líder y los miembros del grupo

Figura 19 Modelo de Contingencia de Fiedler, fuente: Chiavenato, (2004), p. 479



<b>Modelos</b>	<b>Autocrático</b>	<b>De custodia</b>	<b>De apoyo</b>	<b>Colegial</b>
<b>Depende de :</b>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad. Trabajo de equipo
<b>Orientación Gerencial</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
<b>Orientación del empleado</b>	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
<b>Resultado psicológico</b>	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
<b>Necesidades del empleado</b>	Subsistencia	Mantenimiento	Autoestima	Autorrealización
<b>Resultado del desempeño</b>	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Figura 20. Modelos comparativos de CO, fuente: elaboración propia



Figura 21 Tareas que requieren comunicación, fuente: Chiavenato, (2004), p. 408

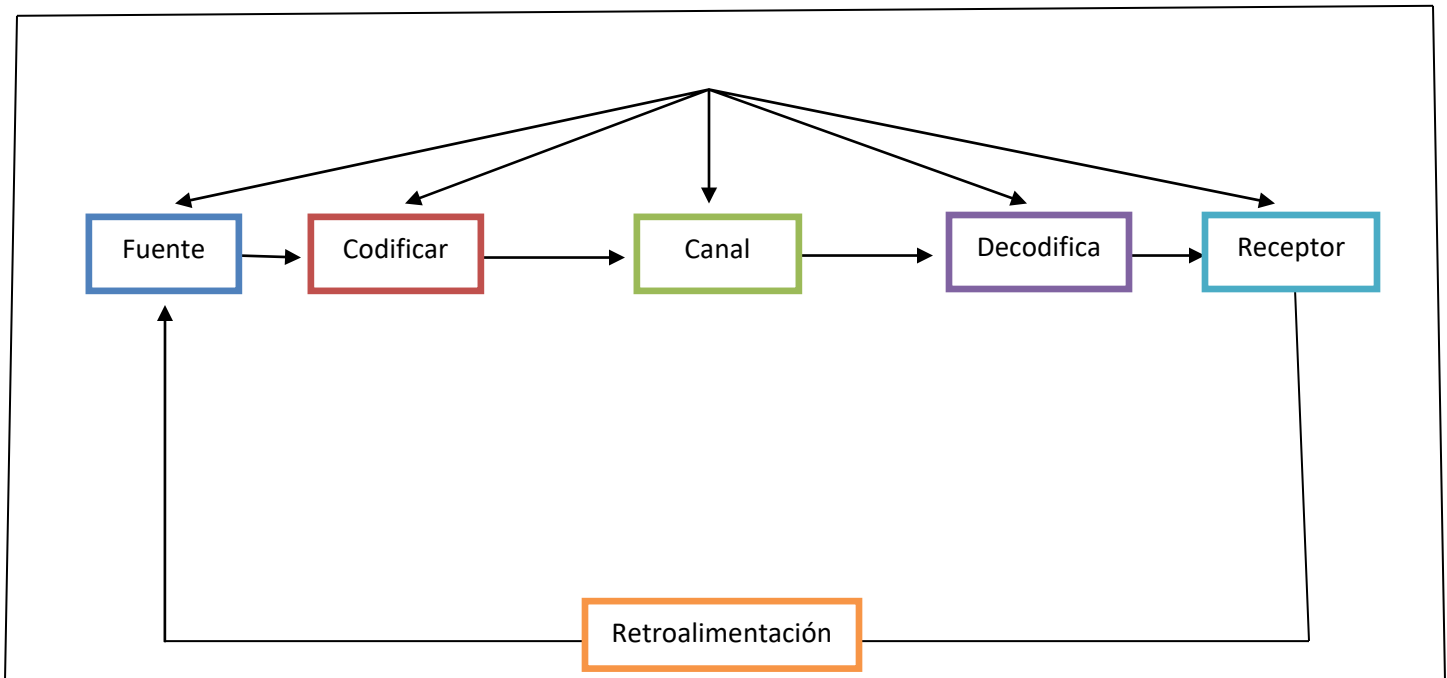


Figura 22 Proceso de Comunicación, Shannon y Weaver, (1948), citado por Chiavenato, (2004), p. 412-413

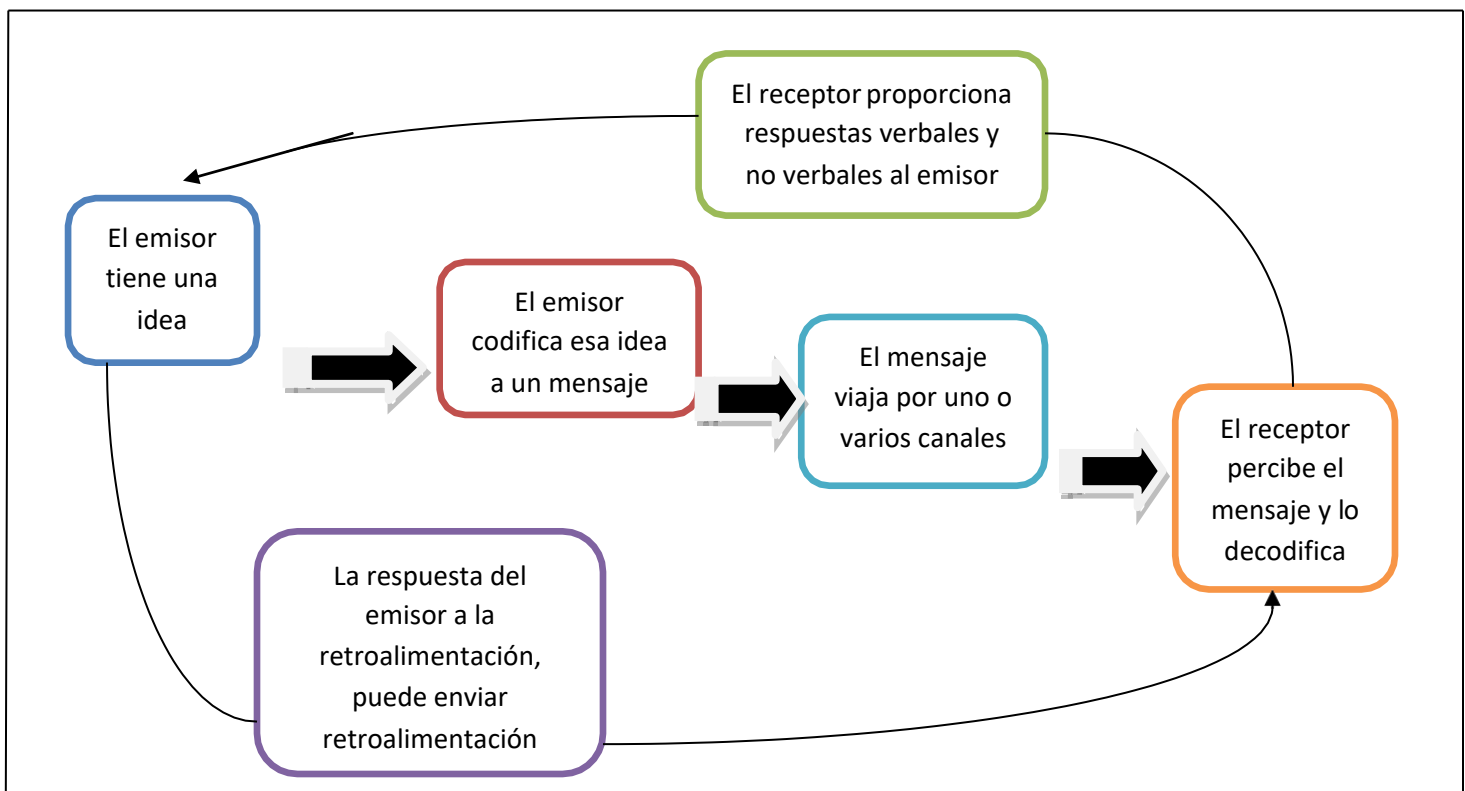


Figura 23 Elementos de interacción, fuente: elaboración propia.

**1** Escuchar no consiste en sólo recibir información, implica saber escuchar, lo cual percibe el emisor.

**2** ¡Deje de hablar! No se puede escuchar mientras se habla.

**3** Demostrar que se quiere escuchar a la persona que está hablando. Repetir lo que ha dicho, muestra

**4** Durante el dialogo se deben eliminar las distracciones.

**5** No prejuizar lo que siente o piensa la otra persona. Primero es escuchar y después formar juicios al respecto.

**6** Procurar siempre advertir el punto de vista de la otra persona.

**7** Escuchar siempre tratando de encontrar el significado total. Esto incluye el contenido de las palabras y también el sentimiento o la actitud que están detrás de ellas.

**8** Observar las señales verbales y las no verbales.

**9** No caer en discusiones ni críticas, porque ello coloca a las personas a la defensiva y puede provocar que se “cierren al dialogo como ostras” o incluso que se violenten.

**10** Antes de concluir la conversación, es pertinente confirmar lo que han dicho.

Figura 24 Lineamientos para escucha efectiva, fuente: elaboración propia

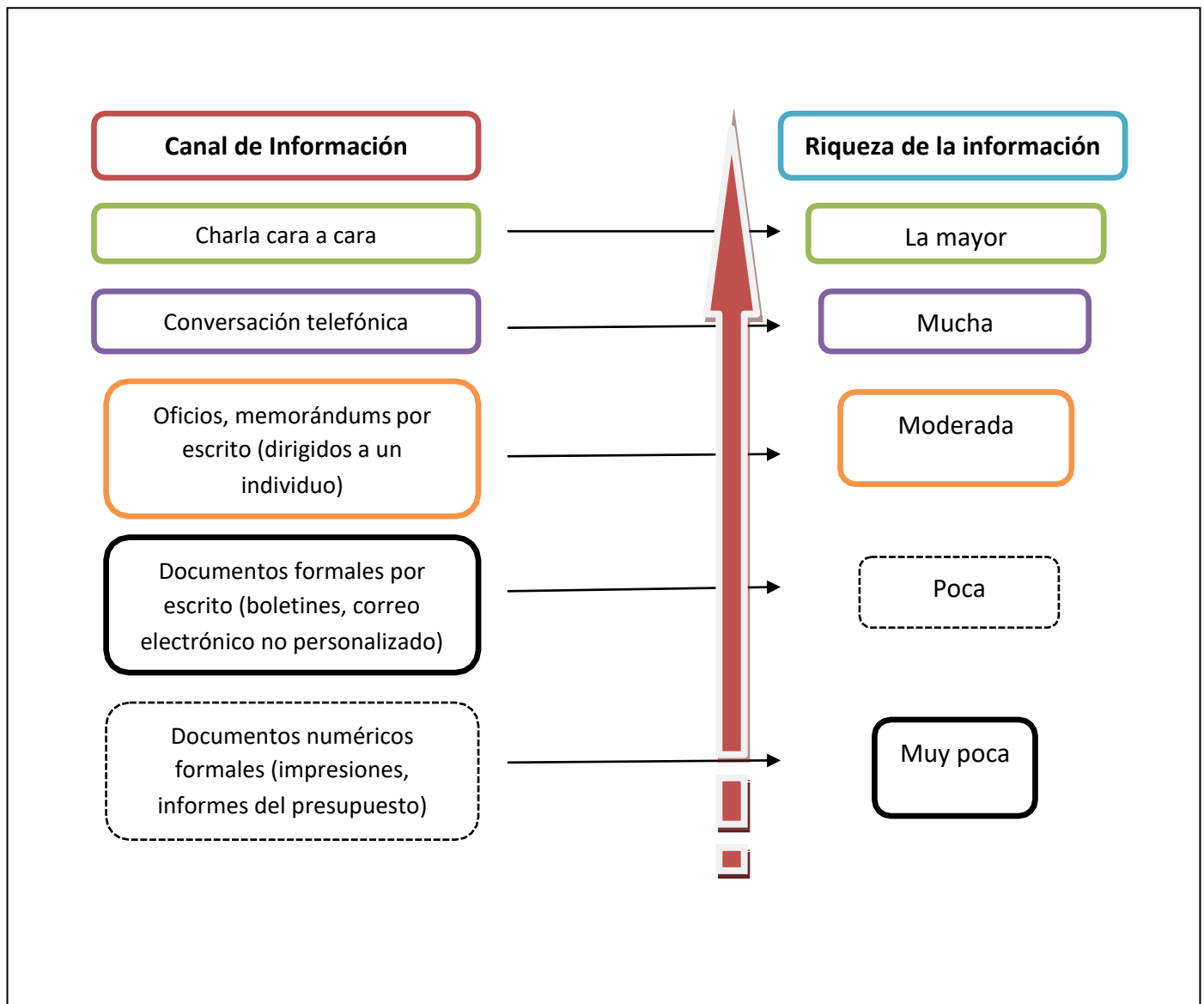


Figura 25 Riqueza de información de canales, fuente: elaboración propia

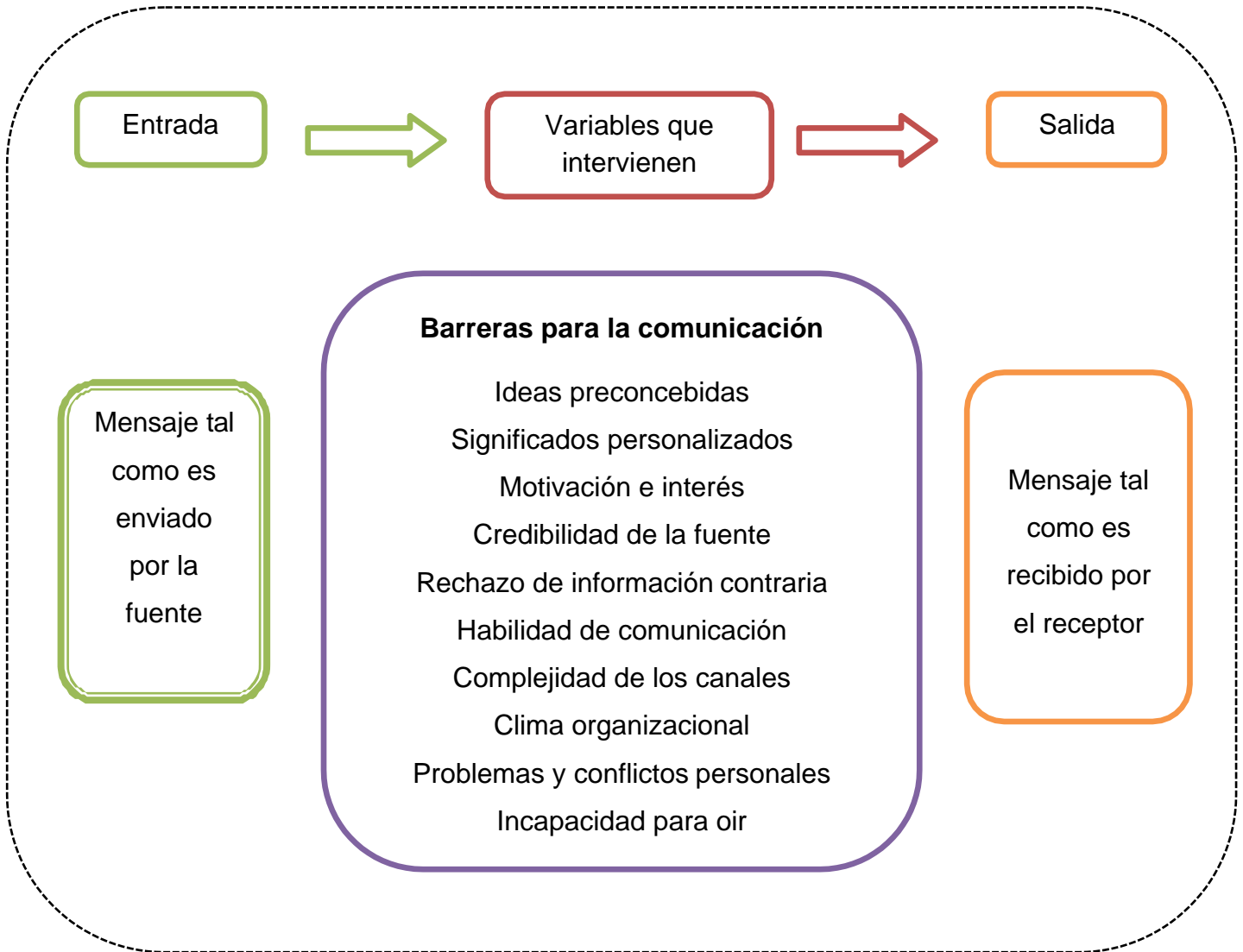


Figura 26 Barreras de la comunicación, fuente: Chiavenato, (2004), p. 424

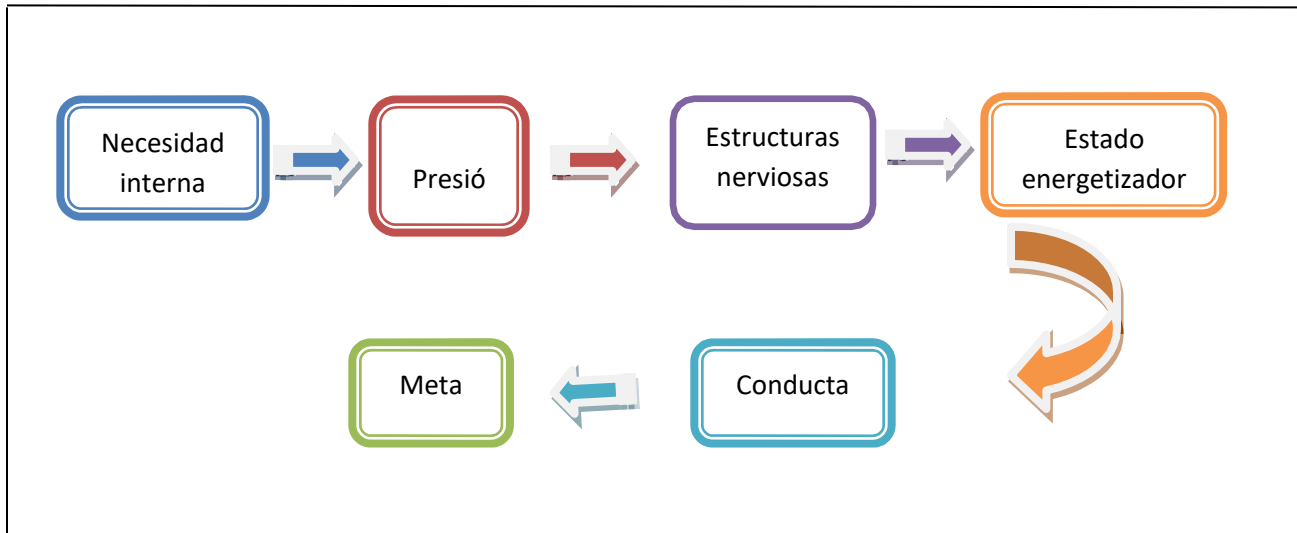


Figura 27 Fases de la motivación-meta. Fuente: Soto, (2001) pág. 96

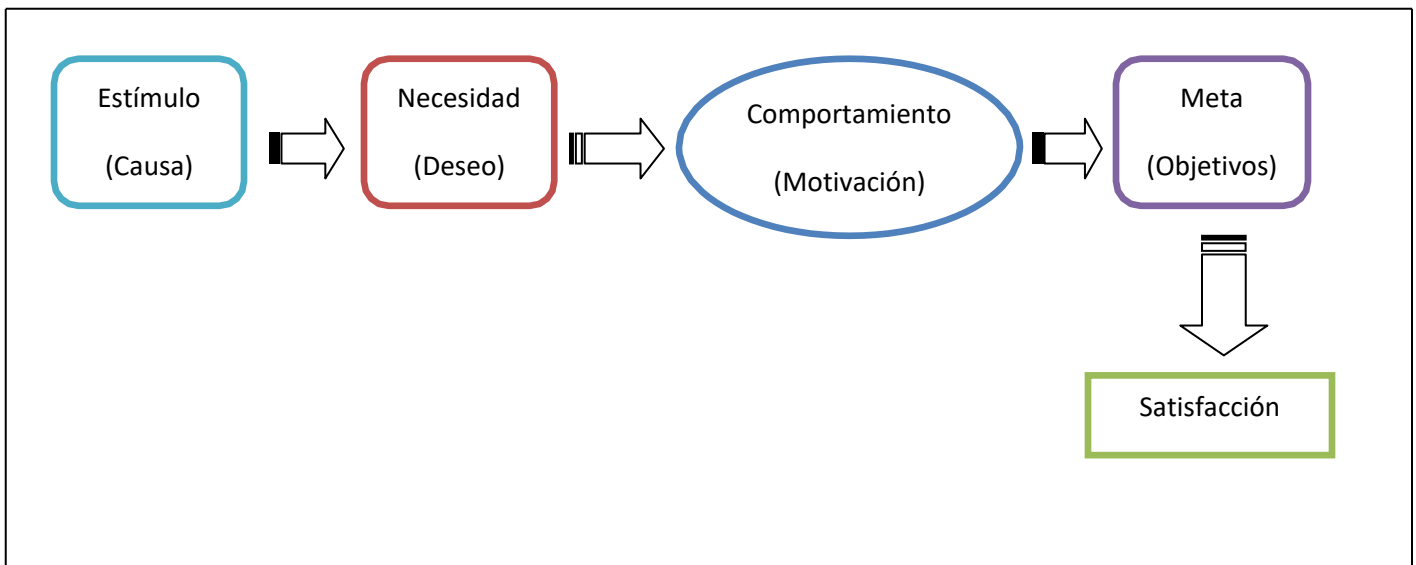


Figura 28 Patrón de comportamiento modelo básico, fuente: elaboración propia

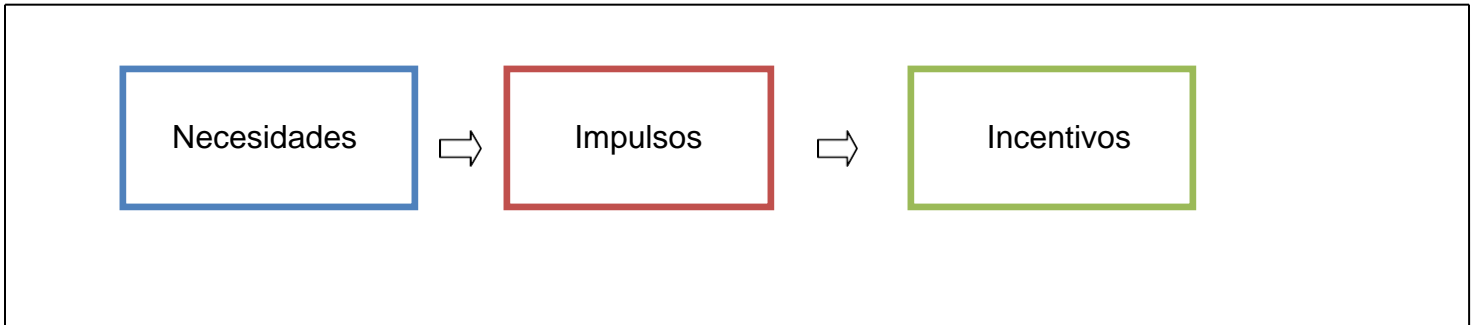


Figura 29 Proceso de motivación simplificado. Fuente: Chiavenato, (2005) pág. 315

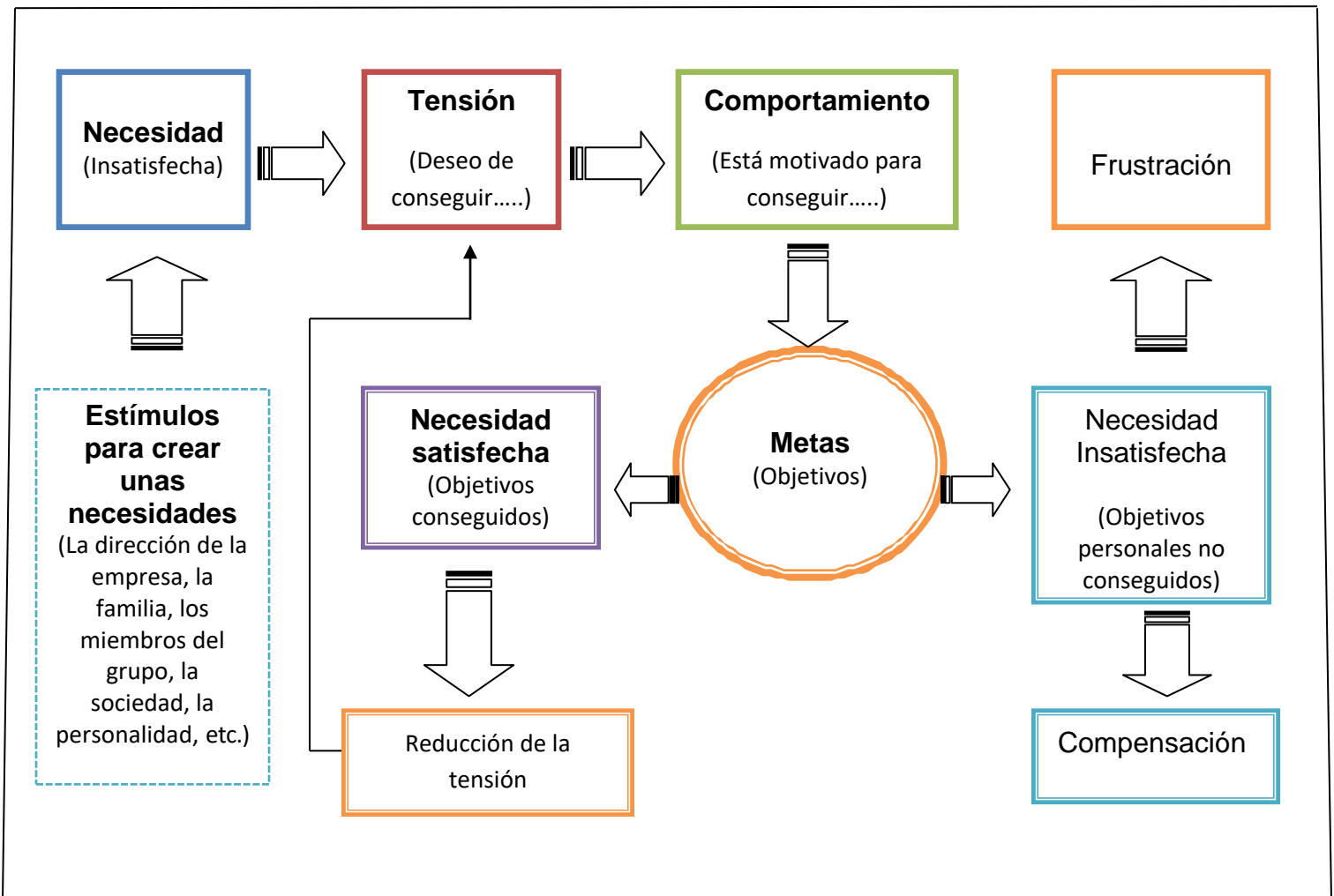


Figura 30 Patrón del proceso de motivación, fuente: Porret, (2010), p. 86



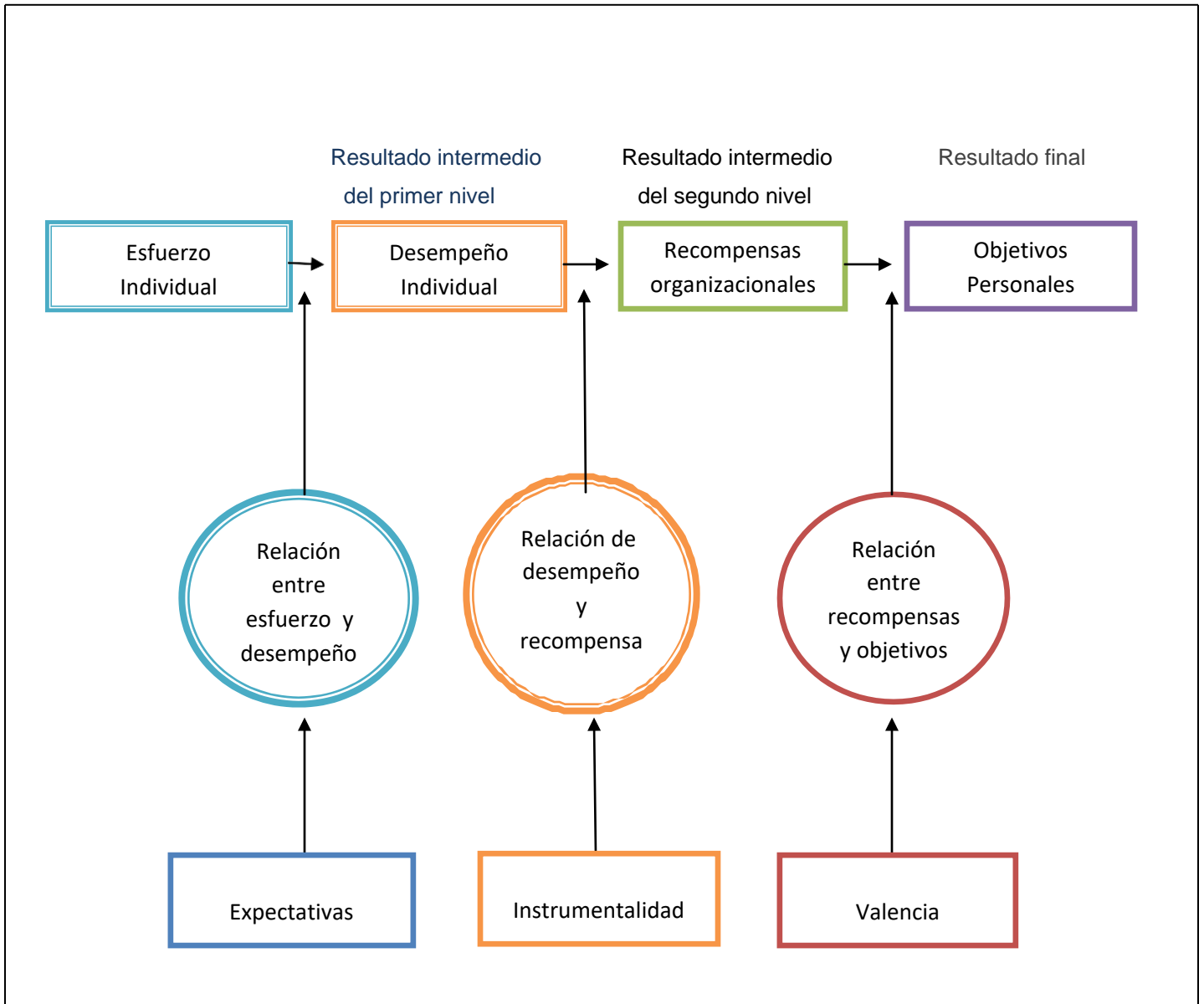


Figura 31 Modelo de expectativas. Fuente: Administración Hellriegel, (1974), p. 186

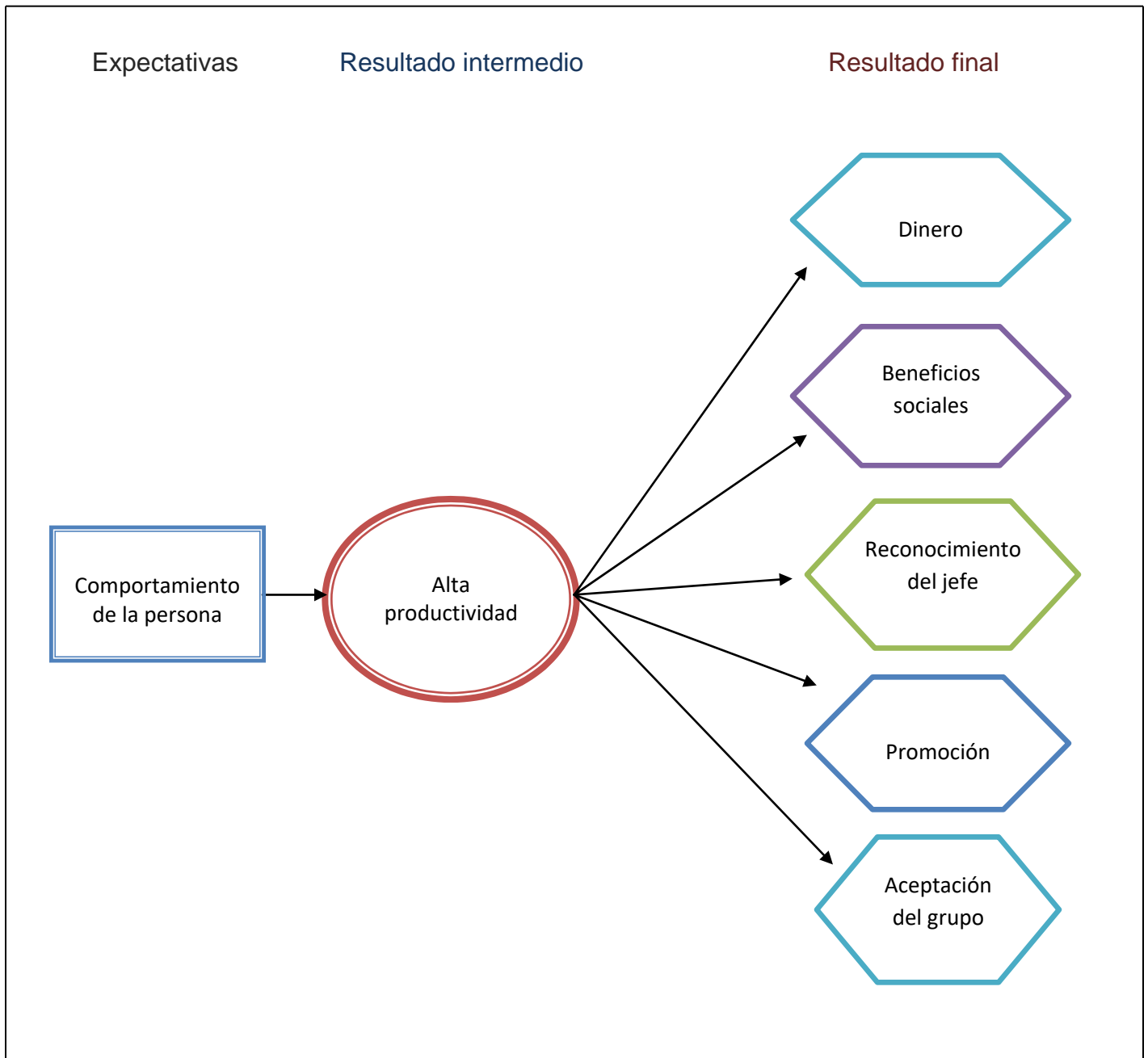


Figura 32 Aplicación del modelo de las expectativas, fuente: Vroom, (1964), citado por Chiavenato, (2004), p. 335

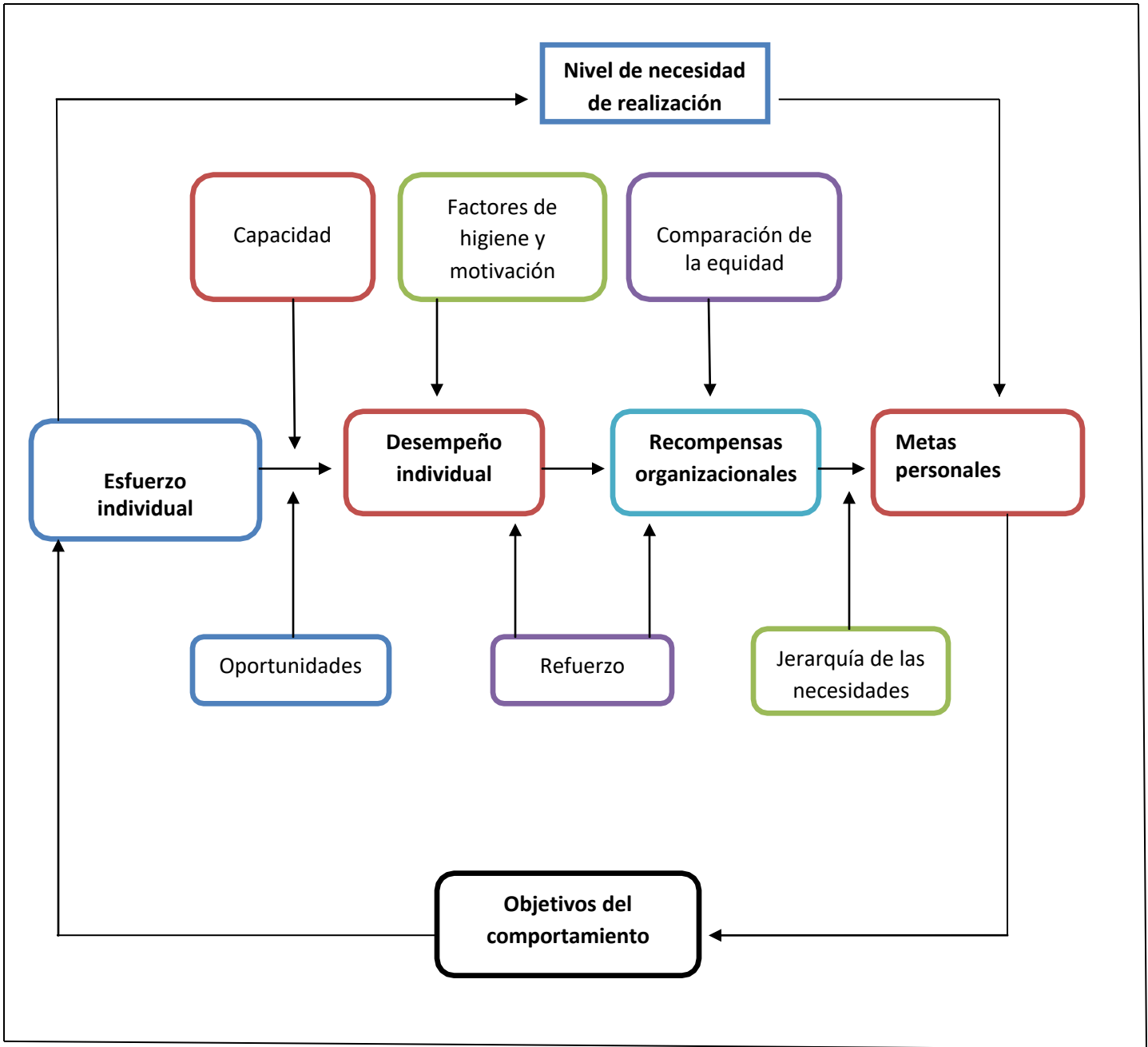


Figura 33 Teoría de las expectativas de Vroom, fuente: Robbins, (2004), p. 173

- 1. Relación esfuerzo-desempeño
- 2. Relación desempeño-recompensa
- 3. Relación recompensa-metas personales

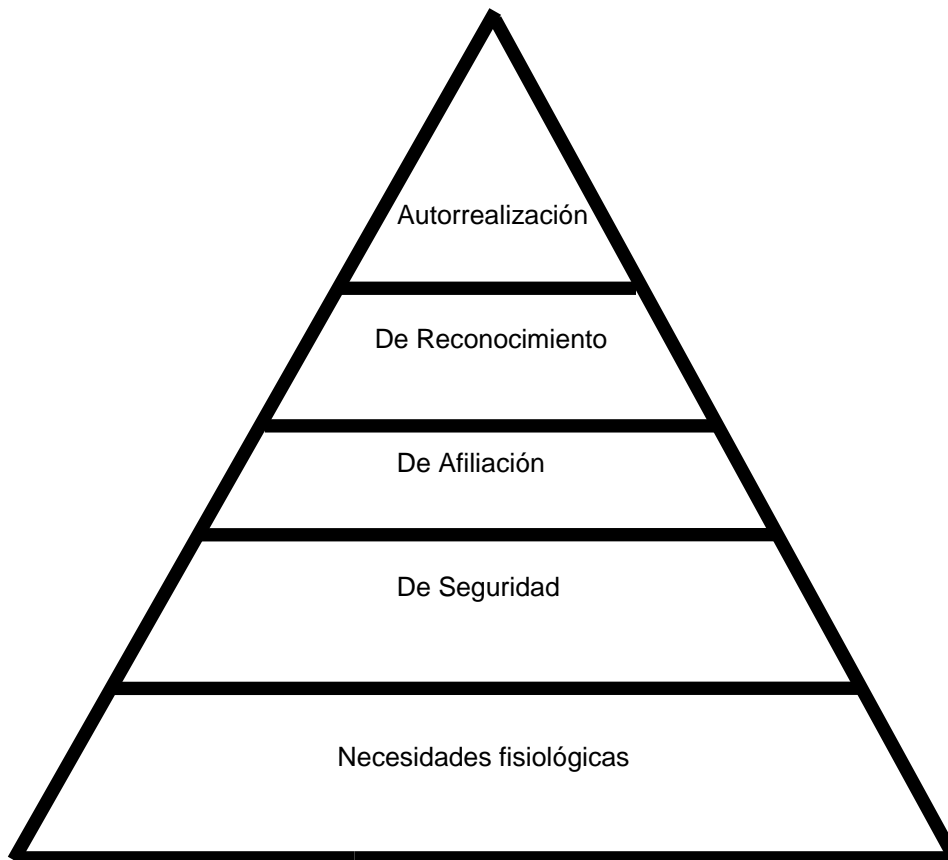


Figura 34 Pirámide de las necesidades de Maslow, fuente: elaboración propia

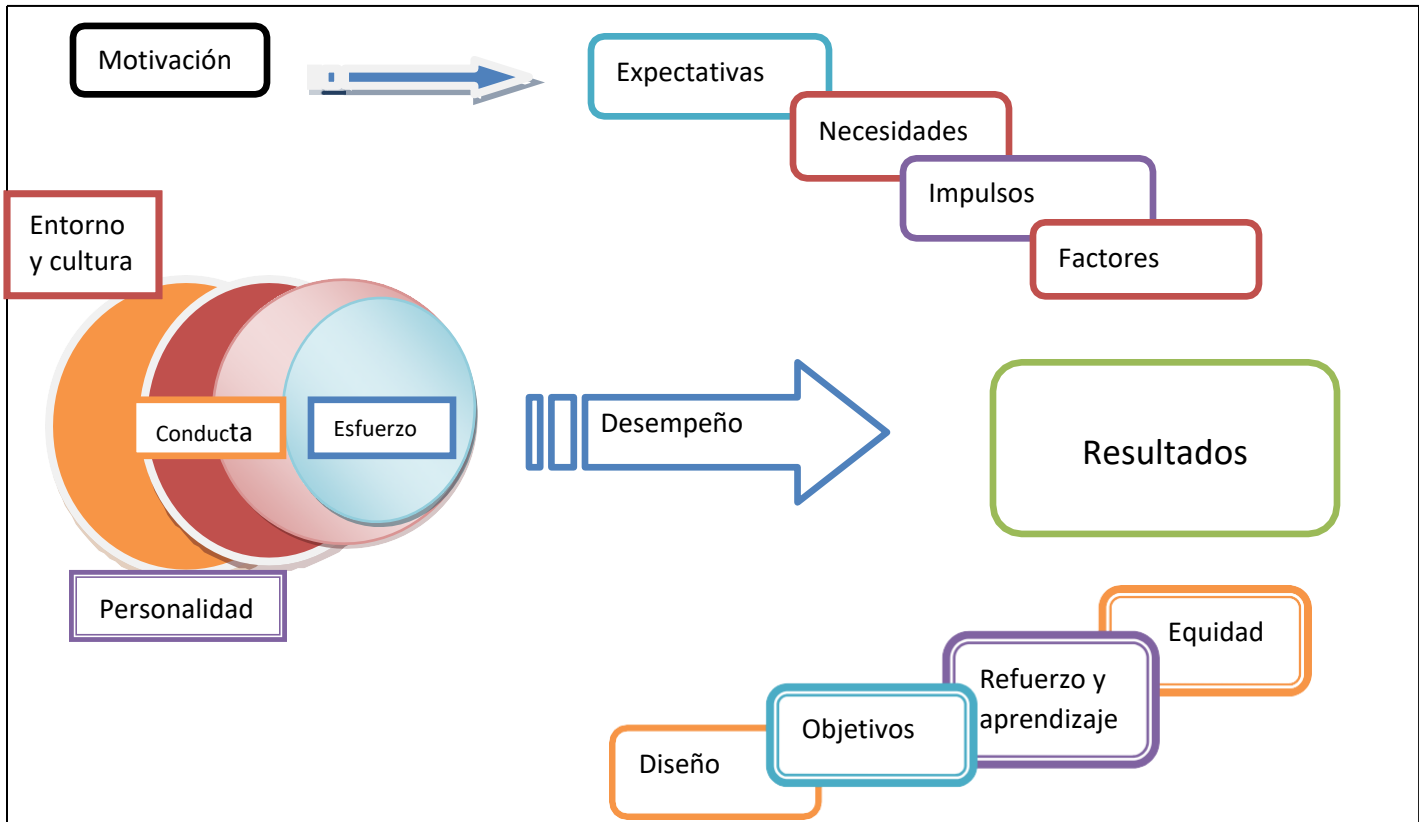


Figura 35 Los factores determinantes de la motivación, fuente: elaboración propia



Figura 36 Mapa del estado de Michoacán de Ocampo, fuente, oeidrus-portal-gob.mx

**LIBRO DE DATOS**

**ÍTEMS**

ENCUESTADOS

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMATORIA
1	1	1	4	1	5	3	5	5	1	5	5	4	3	5	5	4	1	1	2	5	66
2	4	5	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	4	4	2	2	4	4	57
3	3	1	4	4	1	4	2	1	2	4	2	5	5	1	3	1	5	4	1	2	55
4	5	5	2	5	2	4	1	4	4	1	2	4	2	2	4	4	2	2	4	3	62
5	2	1	4	3	3	3	4	4	4	5	4	2	1	5	4	2	2	5	2	2	62
6	5	1	2	5	1	1	2	5	4	2	2	2	3	4	4	4	1	4	4	4	60
7	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	5	2	2	2	4	5	2	2	4	4	66
8	5	5	2	1	2	4	1	1	1	1	4	5	5	5	5	2	4	2	1	5	61
9	4	2	1	3	1	4	2	4	2	5	2	4	1	4	4	4	5	1	2	4	59
10	3	1	2	5	3	3	4	4	4	2	2	2	3	1	3	4	1	4	4	4	59
11	1	4	1	3	1	1	1	4	4	4	4	2	2	2	4	1	2	2	4	3	50
12	5	5	2	4	2	5	3	1	4	1	2	4	2	5	4	4	4	2	1	4	64
13	4	4	3	4	2	2	2	4	2	5	2	2	1	2	4	4	5	5	4	2	63
14	5	1	1	5	3	3	1	4	4	2	4	5	3	4	4	4	2	4	2	4	65
15	3	4	2	3	1	1	5	3	3	4	2	4	2	1	4	5	2	2	4	3	58
16	4	4	1	1	2	2	3	5	1	1	2	2	2	2	5	4	5	4	4	4	58
17	5	5	2	5	4	3	2	3	4	5	4	2	2	5	4	2	1	2	1	2	63
18	5	1	1	3	1	5	4	1	3	2	5	2	4	2	3	4	5	5	4	5	65
19	4	4	2	5	3	2	1	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	1	2	4	63
20	5	4	1	5	2	3	2	4	4	1	4	2	5	1	4	4	2	2	4	2	61
21	1	4	2	3	1	1	3	4	4	5	2	5	1	5	4	3	5	4	1	3	61
22	4	4	1	5	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	5	4	5	2	4	4	62
23	3	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	1	3	4	5	1	5	2	2	63
24	4	1	1	3	3	2	4	3	3	1	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	58
25	2	2	2	4	2	3	3	3	4	5	2	2	3	5	4	2	2	2	1	3	56
26	4	5	1	2	1	5	2	1	2	2	2	5	2	2	3	4	5	2	4	4	58
27	3	2	2	2	2	4	1	4	4	4	4	4	4	1	5	4	2	1	2	4	59
28	5	2	1	3	1	2	2	4	1	4	2	3	2	5	4	1	5	2	1	5	55
29	4	4	2	2	3	3	1	5	4	1	2	2	2	4	3	4	2	5	4	4	61
30	1	1	1	5	1	4	3	4	2	5	2	2	1	2	4	5	1	4	2	2	52
31	5	4	2	2	1	4	1	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	2	1	4	64
32	4	4	1	5	2	2	2	1	4	4	2	5	3	3	4	4	4	4	4	3	65
33	3	4	2	3	2	1	1	4	2	1	2	2	2	1	5	3	2	2	2	4	48
34	5	1	1	5	1	3	4	4	4	2	4	4	2	5	3	4	5	4	4	2	67
35	4	2	1	5	1	2	3	4	4	4	5	2	2	2	4	5	2	5	1	4	62
36	5	2	2	2	3	4	3	2	4	5	2	2	4	4	2	4	5	2	4	3	64
37	4	5	2	2	1	4	5	2	3	1	4	4	2	2	4	2	1	4	3	1	56

38	3	4	1	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	5	4	3	2	2	2	2	50
39	4	4	2	4	1	5	4	2	2	4	2	5	2	3	5	5	5	4	1	5	69
40	5	4	1	4	3	4	1	1	4	1	2	3	5	2	2	4	2	1	2	4	55
41	5	1	3	5	2	2	4	2	3	2	4	4	1	1	1	4	4	5	3	3	59
42	4	2	2	2	1	3	2	5	4	4	2	2	2	3	3	1	2	4	2	4	54
43	1	2	1	3	1	4	2	4	2	1	2	2	3	5	4	4	5	2	1	1	50
44	2	4	3	2	3	2	1	2	4	2	4	2	2	4	2	4	1	4	4	4	56
45	4	5	2	5	2	1	2	4	4	4	2	4	2	2	5	3	5	5	2	3	66
46	5	2	3	5	1	4	1	1	4	4	2	2	4	5	4	5	2	2	3	2	61
47	3	4	1	1	2	4	3	2	2	1	2	2	2	1	4	4	2	4	1	4	49
48	4	1	2	3	1	3	1	4	4	5	2	5	2	4	4	4	5	2	5	5	66
49	5	4	3	2	1	4	2	2	4	2	2	3	5	3	4	3	4	4	4	2	63
50	5	2	2	5	3	2	4	4	1	4	4	4	4	5	3	2	5	5	2	3	69
51	4	4	1	5	1	2	1	3	3	5	2	2	2	4	4	4	1	4	1	1	54
52	1	5	3	2	2	3	4	1	2	1	5	2	1	5	1	5	2	1	2	4	52
53	4	4	2	3	3	4	4	2	4	2	1	2	5	4	5	4	5	2	3	3	66
54	4	1	3	4	1	2	1	3	4	5	4	2	3	3	4	3	2	4	1	4	58
55	5	2	2	4	2	1	3	2	3	4	2	2	2	1	4	1	2	5	2	2	51
56	3	2	3	5	2	3	2	4	2	4	2	4	2	5	3	4	5	4	4	3	66
57	4	4	2	2	1	3	3	1	4	2	2	2	2	4	4	5	2	2	5	1	55
58	5	4	3	5	3	4	4	2	4	1	4	5	1	2	4	3	4	4	1	5	68
59	4	1	2	3	1	2	1	5	2	4	2	2	5	5	2	3	1	4	3	4	56
60	3	2	3	2	1	2	3	4	4	4	2	2	1	3	4	4	2	5	2	3	56
61	2	4	2	5	1	3	5	2	4	2	2	2	2	4	3	4	5	4	4	4	64
62	5	4	3	2	4	5	2	1	3	5	4	4	4	5	4	4	4	2	1	1	67
63	4	1	3	3	3	2	1	4	5	4	1	2	3	4	1	2	2	1	2	3	51
64	5	2	3	5	1	3	1	2	1	2	5	5	1	3	4	5	5	5	3	2	63
65	1	4	2	2	2	4	3	4	2	4	2	2	5	1	5	4	1	4	2	4	58
66	3	2	3	2	1	1	2	2	4	4	2	3	3	5	2	4	2	4	5	3	57
67	4	4	5	1	2	4	2	1	5	1	4	4	2	2	4	4	5	2	1	4	61
68	5	1	5	3	3	2	3	3	3	2	2	5	4	5	3	1	4	5	4	2	65
69	4	2	2	3	2	4	1	2	4	3	1	2	2	3	4	4	2	4	2	1	52
70	3	2	3	5	2	2	2	4	4	5	2	2	2	4	4	3	5	4	4	5	67
71	4	1	4	5	1	3	1	5	5	2	3	2	4	5	1	5	1	4	1	3	60
72	4	2	5	2	2	4	4	2	4	2	4	5	2	2	2	4	2	5	2	4	63
73	3	4	3	1	3	4	4	4	2	1	2	1	5	3	4	2	5	2	3	2	58
74	4	4	2	3	4	2	1	2	4	5	3	4	1	5	3	4	2	4	2	3	62
75	4	4	3	4	2	3	1	4	5	4	5	2	3	1	4	4	5	1	5	1	65
76	1	2	4	4	2	2	3	2	3	2	4	1	2	4	4	5	4	4	1	4	58
77	2	1	5	4	2	2	2	4	4	3	1	4	4	5	3	4	3	5	2	3	63
78	4	2	5	3	3	2	1	3	1	5	3	2	2	4	5	4	2	4	4	2	61
79	3	4	3	4	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	3	4	1	3	3	4	50



80	4	4	3	4	4	3	1	1	5	2	4	4	5	2	4	3	3	4	1	3	64
81	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2	3	2	2	5	1	2	5	5	3	1	59
82	5	1	5	2	3	2	2	2	4	3	2	1	4	4	2	5	4	2	2	5	60
83	4	2	4	3	2	4	4	1	2	1	4	2	2	3	3	4	2	4	5	3	59
84	5	4	4	2	2	4	1	4	5	5	3	2	2	1	4	5	3	5	1	4	66
85	3	4	4	2	2	3	3	2	4	2	5	1	1	5	4	4	5	3	2	4	63
86	4	2	3	2	3	4	5	4	2	4	4	2	3	2	3	4	2	4	3	3	63
87	1	2	3	3	2	4	2	2	5	4	2	4	2	2	5	4	1	1	4	2	55
88	4	2	3	1	2	3	1	3	4	2	3	1	4	5	4	5	2	4	1	1	55
89	2	2	5	2	2	4	4	1	2	4	4	2	2	2	3	4	5	5	2	4	61
90	4	4	4	2	3	5	1	2	5	2	1	2	5	4	2	5	2	4	3	3	63
91	4	4	4	3	4	5	2	5	3	4	3	1	2	2	4	3	4	2	2	4	65
92	4	2	4	3	2	4	4	4	1	3	4	4	2	3	1	4	3	3	5	5	65
93	3	1	3	2	2	5	4	2	4	4	1	2	2	1	4	5	2	5	1	1	54
94	4	2	3	2	2	4	1	1	2	4	3	1	4	4	4	4	5	4	2	3	59
95	2	4	3	1	3	5	4	2	5	2	5	3	2	4	3	1	3	4	3	4	63
96	5	4	5	2	2	3	2	4	3	5	4	2	2	2	2	4	2	3	2	4	62
97	4	4	4	2	2	3	1	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	5	1	3	53
98	4	2	5	3	2	3	2	1	2	4	2	4	3	4	4	5	3	4	3	1	61
99	1	2	4	2	2	1	2	4	4	1	3	2	2	2	5	4	4	2	2	4	53
100	4	1	4	2	4	4	1	3	5	2	2	1	2	4	4	2	2	3	3	3	56
101	2	4	3	2	4	3	3	1	4	4	4	4	5	3	1	3	5	1	5	5	66
102	4	4	3	3	2	4	1	4	2	4	3	2	2	5	4	4	2	5	2	4	64
103	4	2	3	1	2	5	2	2	4	4	1	1	2	2	3	5	2	4	1	1	51
104	3	2	4	4	2	3	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	67
105	4	1	5	3	2	2	1	5	5	4	1	2	2	4	2	4	3	4	2	3	59
106	1	1	4	3	2	5	2	1	3	4	3	3	1	1	4	4	1	2	3	4	52
107	4	4	4	3	3	4	1	4	1	2	5	1	2	5	3	4	2	4	1	4	61
108	4	4	3	4	2	3	4	2	2	4	4	4	2	3	2	2	5	4	2	3	63
109	5	2	3	4	2	5	1	3	5	4	2	3	2	4	4	5	4	5	3	5	71
110	4	4	3	4	2	4	5	5	4	4	2	4	5	2	5	4	2	3	2	2	70
111	3	4	5	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	4	2	3	3	1	5	1	51
112	5	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	2	5	4	4	5	4	3	4	78
113	1	2	4	3	3	4	1	1	4	1	4	4	4	4	1	4	2	3	2	3	55
114	4	2	3	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3	2	5	2	5	1	2	56
115	2	1	3	4	4	3	4	1	5	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	67
116	4	3	4	3	2	2	1	4	3	2	1	4	3	1	3	4	1	2	2	5	54
117	2	1	4	4	2	2	4	2	4	4	3	1	1	4	2	5	3	3	3	4	58
118	3	3	5	3	4	5	2	1	2	4	4	3	2	2	4	4	5	4	1	1	62
119	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	3	4	4	2	1	2	2	5	2	3	62
120	4	4	3	4	2	4	3	2	5	2	2	1	5	4	2	3	5	1	5	2	63
121	4	3	3	2	2	4	4	1	1	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	56

122	2	1	3	2	4	1	1	2	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	2	5	63
123	1	4	4	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	4	1	4	2	2	4	1	58
124	3	3	5	1	3	5	4	4	4	4	3	3	2	2	5	5	3	3	1	2	65
125	4	4	4	4	4	2	1	1	4	2	2	1	4	4	2	4	2	4	3	3	59
126	5	3	4	4	2	2	4	2	5	4	1	4	1	2	2	5	2	5	2	4	63
127	4	4	4	2	4	5	5	3	2	4	3	3	2	5	3	4	1	4	1	2	65
128	2	4	4	4	5	2	3	4	3	4	4	2	4	1	4	3	4	4	2	4	67
129	4	4	4	2	2	3	1	1	2	2	1	2	5	2	1	4	2	2	3	1	48
130	3	2	4	4	3	5	2	2	5	3	3	3	2	5	4	4	5	1	5	4	69
131	4	3	4	2	4	2	1	4	4	1	1	4	4	3	2	2	3	4	3	2	57
132	1	2	4	3	2	5	3	1	2	4	4	2	2	2	4	4	4	5	1	3	58
133	4	4	5	1	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	64
134	3	4	4	3	4	4	4	1	5	4	3	1	4	2	1	5	2	4	3	5	66
135	4	3	4	2	4	4	1	5	2	4	1	4	1	2	5	4	5	2	2	2	61
136	4	4	4	4	2	2	1	3	1	3	2	3	3	2	2	4	3	4	1	4	56
137	2	2	3	4	3	5	3	2	2	4	3	4	2	5	4	4	1	5	4	1	63
138	2	3	3	2	4	3	2	1	3	4	4	3	2	1	2	5	2	2	3	4	55
139	3	2	3	1	2	4	4	4	4	3	5	2	4	4	3	4	4	3	2	2	63
140	4	2	4	1	3	5	4	2	2	2	1	4	5	3	4	3	2	4	5	4	64
141	4	3	5	2	2	4	1	4	5	4	4	3	2	4	3	2	2	1	1	3	59
142	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	3	1	2	2	1	3	3	4	2	4	57
143	2	2	3	2	4	2	4	1	2	2	4	2	4	2	2	4	3	5	4	1	55
144	1	3	3	2	2	2	1	4	3	1	2	4	2	2	3	4	1	4	3	2	49
145	4	2	4	2	2	2	5	2	2	3	1	2	1	5	4	5	4	3	1	4	58
146	4	2	5	3	4	5	4	3	5	2	3	3	2	2	2	4	2	4	4	5	68
147	3	2	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	2	2	1	4	1	4	2	4	63
148	4	3	4	2	2	4	2	4	2	3	1	1	3	2	5	5	2	5	3	1	58
149	2	2	4	1	4	4	1	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	5	2	62
150	4	2	4	3	2	4	2	2	1	4	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	58
151	4	3	4	2	4	4	4	5	4	2	2	4	3	1	2	3	2	2	4	4	63
152	3	2	3	2	5	5	3	4	5	3	1	3	2	2	3	4	2	1	4	2	59
153	2	2	3	2	2	5	4	3	3	2	3	1	2	4	1	2	4	3	1	1	50
154	4	2	3	3	2	1	4	2	4	4	4	2	1	2	4	4	3	5	3	1	58
155	2	2	5	2	2	3	1	1	4	2	1	4	4	5	3	4	2	4	2	5	58
156	4	3	4	2	2	5	2	4	2	4	1	3	3	4	4	5	2	4	4	4	66
157	4	2	4	1	1	4	4	4	5	3	3	4	4	2	2	4	2	2	2	2	59
158	1	2	4	2	2	4	4	3	4	4	4	1	2	3	1	4	3	3	5	1	57
159	4	3	4	1	4	5	4	2	3	2	2	4	3	2	4	5	2	4	3	4	65
160	3	3	4	3	4	4	5	1	4	3	1	2	2	2	2	4	1	4	4	3	59
161	4	3	3	2	2	2	1	4	4	2	3	4	4	4	5	3	4	4	2	4	64
162	2	3	3	2	2	5	3	3	5	4	4	3	2	1	1	4	2	2	1	2	54
163	4	3	5	2	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	2	3	4	4	1	63

164	3	2	4	1	1	2	2	4	1	2	1	2	3	5	2	4	2	1	2	4	48
165	4	2	4	2	4	2	1	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	3	5	65
166	3	2	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	3	4	4	5	2	3	4	2	64
167	1	3	4	4	1	2	1	3	3	4	2	3	4	3	2	4	2	4	4	4	58
168	2	2	4	4	3	5	4	5	5	4	1	1	3	4	3	4	2	4	5	3	68
169	3	2	5	3	4	3	1	1	4	3	3	4	1	4	1	4	3	4	2	2	57
170	4	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	5	1	2	3	4	67
171	4	2	4	2	1	2	2	4	2	4	1	2	4	4	2	4	4	4	4	1	57
172	2	3	4	1	3	4	2	2	3	5	2	4	2	5	3	3	2	4	4	2	60
173	2	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	1	5	4	5	2	2	3	2	5	69
174	4	2	4	3	4	2	4	4	5	4	1	3	2	3	1	4	2	4	3	4	63
175	4	2	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	2	1	4	3	67
176	1	2	4	3	3	4	4	4	3	2	1	2	4	4	4	5	3	4	2	1	60
177	4	2	4	4	1	2	4	4	4	4	3	1	2	1	2	4	2	2	5	2	57
178	4	3	4	1	4	5	1	3	4	4	2	4	2	4	3	4	1	4	4	4	65
179	2	2	4	4	1	4	4	4	5	4	1	2	3	3	1	4	3	4	2	5	62
180	3	2	5	2	3	2	4	2	4	3	2	3	2	4	4	4	2	3	3	2	59
181	4	3	4	2	2	2	2	4	1	5	3	1	4	2	2	3	2	4	4	3	57
182	3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	1	2	2	4	4	4	2	4	4	4	65
183	4	2	4	4	3	5	2	5	4	2	2	2	3	2	1	5	4	2	4	1	61
184	3	2	4	2	1	4	5	2	4	3	2	3	2	4	2	2	3	4	4	2	58
185	3	3	5	1	5	4	4	4	5	4	1	1	4	4	5	4	2	4	3	4	70
186	2	2	4	2	4	5	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	2	2	4	5	63
187	3	2	4	4	4	3	4	3	4	5	1	4	3	4	4	5	2	1	5	2	67
188	4	3	4	2	4	4	4	2	4	3	2	1	4	4	1	4	4	3	4	3	64
189	3	2	4	2	3	4	4	4	4	2	1	2	3	2	2	4	2	4	4	4	60
190	1	2	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	1	67
191	4	3	4	4	4	2	4	2	4	2	2	1	4	2	2	4	2	4	3	2	59
192	4	2	4	2	1	2	4	4	5	4	1	4	2	4	5	3	2	2	4	4	63
193	3	2	4	1	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	1	4	2	3	4	2	54
194	4	3	5	2	2	4	2	2	1	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	63
195	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	1	2	2	1	5	2	4	4	4	3	62
196	4	2	4	2	1	5	4	4	4	5	2	3	3	4	2	4	3	2	3	2	63
197	4	2	4	4	4	2	2	4	4	3	2	2	4	3	1	4	2	1	4	5	61
198	3	3	4	1	2	4	4	5	4	2	3	1	3	4	5	5	2	4	4	1	64
199	4	3	4	2	2	4	1	3	4	4	1	4	2	3	2	4	4	2	4	2	59
200	3	2	4	2	4	4	4	2	5	2	1	3	2	4	5	4	2	4	4	4	65
201	4	3	4	2	1	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	3	2	4	2	68
202	2	2	1	4	4	2	3	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	3	5	3	55
203	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4	65
204	4	3	4	1	4	3	4	4	1	4	2	4	2	3	1	4	4	2	4	2	60
205	4	2	4	2	1	5	2	4	4	2	1	3	4	4	2	5	2	4	3	4	62

206	1	2	4	2	4	2	2	2	4	5	2	2	2	2	4	4	2	3	4	1	54
207	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	3	4	2	4	5	2	3	2	4	4	71
208	3	2	4	4	4	5	3	3	4	4	1	1	4	4	2	4	2	4	5	2	65
209	4	3	3	1	4	4	4	2	5	4	1	4	3	3	1	5	2	2	4	4	63
210	5	3	4	2	1	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3	65
211	3	3	1	2	4	5	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	67
212	2	3	4	2	4	4	2	5	1	4	1	2	2	2	2	5	2	2	4	2	55
213	4	2	4	1	1	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	1	61
214	3	2	3	4	4	4	4	3	5	4	2	2	4	3	5	3	2	2	3	4	66
215	4	2	4	4	1	3	4	2	4	4	1	2	3	4	2	5	2	3	4	4	62
216	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	4	2	69
217	3	3	4	4	4	5	2	3	1	4	2	4	2	4	1	4	3	2	5	4	64
218	2	2	1	1	1	5	4	2	4	4	1	2	2	4	2	5	2	1	3	1	49
219	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	2	2	4	4	5	4	4	2	4	4	72
220	3	2	3	4	5	2	4	3	4	4	3	2	3	2	1	5	2	3	4	2	61
221	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	1	2	4	3	2	4	2	2	4	4	64
222	4	3	4	4	1	2	4	2	4	4	2	3	2	4	5	5	3	1	3	1	61
223	5	3	4	1	1	5	4	5	4	4	1	2	2	2	4	3	2	4	4	2	62
224	2	3	1	4	1	3	4	3	5	4	2	3	4	3	2	2	2	2	4	4	58
225	3	3	5	4	5	5	3	5	1	3	1	2	3	2	1	5	3	3	5	2	64

Áreas bajo la curva normal tipificada de 0 a Z

Z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2703	0.2734	0.2764	0.2793	0.2823	0.2652
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133

0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3364	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4485	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4685	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4762	0.4767
2.0	0.4773	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4865	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4975	0.4975	0.4976	0.4977	0.4978	0.4978	0.4979	0.4980	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990
3.1	0.4990	0.4991	0.4991	0.4991	0.4992	0.4992	0.4992	0.4992	0.4993	0.4993
3.2	0.4993	0.4993	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4995	0.4995	0.4995

3.3	0.4995	0.4995	0.4995	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4997
3.4	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4998
3.5	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998	0.4998
3.6	0.4998	0.4998	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999
3.7	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999
3.8	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999	0.4999
3.9	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000

## Bibliografía

- Abrahamson, Social research methods. Englewood Cliffs, N.J.: Ed. Prentice Hall.1983.
- Ackoff, *Sobre el uso de modelos en la planeación corporativa, New York*, Ed. Limusa, 1970.
- Alderfer, *Human Need in Organizational Settings*, Nueva York, Ed. Free Press, 1972.
- Amorós, *El Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*, Perú, Ed. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, 2007.
- Andrade, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed., Trillas, 1991.
- Anguera, *Metodología de la observación en las ciencias humanas*, España, Ed. Cátedra, 1989.
- Argyris, *Organizational Learning*, New York, Addison-Wesley Reading, 1978.
- Arias, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, México, Ed. Trillas, 2006.
- Atkinson, *An Introduction to Motivation*, Van Norstrand, Ed. Princeton, 1964.
- Avolio y Bass, *Transformational Leadership*, Universidad Estatal de Nueva York, Ed. Binghampton, 1985.
- Baron y Greenberg, *Comportamiento en las Organizaciones*, Nueva Jersey, Ed. Pearson Education, Inc., 2008.
- Bass, Leadership, *Psychology and Organizational Behavior*, Nueva York, Ed. Harper and Row, 1960.
- Bass, *Assesment of managers. An International Comparison*, Nueva York, Ed. Free Press, 1979.

- Bennis, *Changing Organizations*. U.S.A., Ed. Mc. Graw Hill, Book, 1966.
- Bennis, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo, Madrid, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces*, p. 51.
- Berger y Luckman, *La Construcción Social de la Realidad. Barcelona, España, Ed. Paidós*, 1996.
- Berlo, *The Process of Communication*, Nueva York, Ed. Rinehart and Winston, 1960.
- Brenda, *Motivation: a Systematic Reinterpretation*, Nueva York, Ed. Ronald Press, 1959.
- Bunge, *La ciencia. Su método y su filosofía.*, Buenos Aires, Ed. Siglo XX.1980.
- Camacho, *Proyecto modernizador y Grupos de Poder*, México, Ed., IIS-UNAM 1987.
- Campbell, *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*, Nueva York, Ed. McGraw Hill, 1970.
- Carrasco, *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos. 2009.
- Carrillo, *Metodología y Administración*, México. Ed. Limusa, 1991.
- Carrión, *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid, Ed. Alfaomega, 2007.
- Castro, *A la sombra de un caudillo*, México, Ed. Plaza y Janés, 2005.
- Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed. McGraw-Hill, 2000.
- Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, México, Ed. Thomson, 2004.
- Chiavenato, *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, EU, Ed. Thomson, 2005.
- Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, EU, Ed. McGraw-Hill, 2005.



- Colectivo de Autores, *Temas sobre actividad y comunicación*, La Habana, Cuba. Ed. Ciencias Sociales, 1989.
- Collerette, y Delisle, *La planificación del cambio*, México, Ed. Trillas, 1988.
- Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, California, Ed., Jossey-Bass publishers, 1989.
- Da Silva, *Teorías de la Administración*, México, Ed., Thompson, 2002.
- Davis, *Human behavior at work*, Nueva York, Ed., McGraw-Hill, 1975.
- Davis, *Comportamiento individual e interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo*, México, Ed., Mc Graw Hill, 2003.
- De Garay, *Las trayectorias educativas en las universidades de la administración*, México, Ed. Trillas, 2006.
- De Gortari, *Lógica General*, México, Ed., Grijalbo, 1965.
- De Gortari, *"El Método de las Ciencias"*, México, Ed., Grijalbo, 1979.
- De la Mora, *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*, México, Ed. Contables y Administrativas.1993.
- Dessler, *Administración de Recursos Humanos*, México, Ed., Pearson, 2009
- Días, *Evaluación Institucional, Instrumento de Calidad*, México, Ed., Thomson, 1995.
- Drucker, *Innovación y Emprendimiento*, Nueva York, Ed., Harper and Row, 1986.
- Dubrin, *Poder, Política e Influencia en Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, México, Ed., Thomson, 2003.
- Fayol, *General and Industrial Management*, Londres, Ed., Pitman and Sons, 1949.
- Fernández, *Uso de la estadística y la epidemiología en atención primaria*, Madrid, Ed., Jarpyo, 1997.

- Fernández, *La comunicación en las organizaciones: dinámica de grupo y comunicación organizacional*, México, Ed., Trillas, 2012.
- Ferrer, *La comunicación y opinión pública*, México, Ed., Costa Acic, 1974.
- Ferrer, *La Universidad a Examen*. Barcelona, Ed. Ariel, 1973.
- Flores, *Comportamiento organizacional en las organizaciones*, Perú, Ed., Universidad Nacional de Huancavelica, 2008.
- Foucault, *Microfísica del Poder*, España, Ed., La Piqueta, Madrid, 1972.
- Fracica, *Modelo de simulación en muestreo*, Bogotá, Colombia, Universidad de la Sabana, 1988.
- Fredman, *The IDEO Difference*, Palo Alto California, Ed., Hemispheres, 2002.
- García, *Fundamentos de Administración*, México, Ed., Trillas, 1998.
- Gellerrman, *People, Problem and profits*. Nueva York, McGraw-Hill, 1960.
- Gibson y Donnelly, *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*, Delaware, U.S.A, Ed., Addison-Wesley Iberoamericana, 1992.
- González, *Principios básicos de comunicación: desarrollo de la comunicación, funciones de la comunicación, los medios y masas, teorías de la comunicación*, México, Ed. Trillas, 2009.
- Gutierrez, *Introducción al método científico*, Edomex, Ed. Esfinge. 2005.
- Gordon, *Comportamiento Organizacional*, México, Ed., Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Habermas, *Historia y crítica de la opinión pública*, París, Ed., Payest, 1978.
- Hair y Anderson, *Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente*, México, Ed. Cengage Learning, 2010.

- Hart, y Monsalve, *The Asymptotic Approach of the Maschler-Owen values*, Colombia, Ed., Revista de Economía Institucional, 2001.
- Hax, y Majluf, *Managing Strategy Concepts and Process*, Michigan, Ed. Prentice Hall, 1991.
- Hayes, *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*, USA, Ed. Thomson, 2002.
- Hellriegel, *Management: a Contingency Approach*, México, Ed., Addition -Wesley, Reading, 1974.
- Hellriegel y Jackson, *Administración, un enfoque basado en competencias*, México, Ed., Cengage Learning, 2009.
- Hellriegel, *El manejo del conflicto interpersonal y la negociación en Comportamiento organizacional*, México, Ed., International Thomson, 2004.
- Hernández, Fernández y Baptista, *Metodología de la investigación*, México, Ed., Mc Graw Hill, 2006.
- Hernández, Fernández y Baptista, *Metodología de la investigación*, México, Ed., Mc Graw Hill, 2010.
- Hersey y Blanchard, *So you Want to Know your Leadership Style*, Englewood Cliffs, NJ: Ed., Prentice Hall, 1974.
- Herzberg, *The Wise Old Turk*, EU, Harvard, Ed. Business Review, 1974.
- Hicks y Gullett, *Administración*, México, Ed. McGraw-Hill, 1987.
- Hofstede, *Cultures and Organizations*, Nueva York, Ed. McGraw Hill, 2005.
- Hofstede, *Motivation, Leadership, and Organization: do American Theories Apply*, Encyclopedia of Entrepreneurs tip Englewood Cliffs, N. J.: Ed., Prentice Hall, 1982.

- Hogan, *Structure of Physical Performance in Occupational Tasks*, Tulsa University, Ed., Journal of Applied Psychology, 1991.
- Hughes, Ginnett y Curphy, *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, Nueva York, Ed., Mc Graw Hill, 2008.
- Jablin, *El nuevo manual de la comunicación organizacional. Avances en la teoría de la comunicación*, México, Ed., St. Martín Press, 1998.
- Kant, *¿Qué es la ilustración? Filosofía de la Historia*, México, FCE, 1985.
- Kaplan y Norton, D.P., *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Harvard, Ed. Business School Press., 2001.
- Kark, *The Two Faces of Transformational Leadership*, Department of Psychology and Sociology, Ed., Bar-Ilan, 2003.
- Kast, *Administración en las Organizaciones*, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1979.
- Kast, *Administración de las Organizaciones*, México, Ed., McGraw Hill, 1987.
- Katz, *Skills of an Effective Administrator: Harvard Ed. Business Review*, 1974.
- Katz y Khan, *La psicología social de las organizaciones*, Nueva York, Ed. Nueva York. 1978.
- Katz y Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 2008.
- Keith y Newstrom, *El Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*, México, Ed., Limusa, 1990.
- Kerlinger, *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales*, México, Ed., McGraw-Hill, 2002.

- Kets, *Global Leadership Creating High Commitment Organizations*, London, Ed. Prentice Hall, 2002.
- Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, EU, Ed., University of Chicago, 1970.
- Lara, *Fundamentos de investigación. Un enfoque por competencias*, México, Ed., Alfaomega, 2011.
- Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness*, Nueva York, Ed. McGraw Hill, 1971.
- Lawrence, y Beckhard, *Desenvolvimiento de organizaciones*, Sao Paulo, Brasil, Ed., E. Bücher, 1972.
- Lawrence, *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción*, Colombia, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1986.
- Leavitt, *Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance en journal of social Psychology*, London, Ed. Journal of Abnormal Psychology, 1951.
- Leavitt, Harold J., *Managerial psychology*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964.
- Lewis, *Ciencia, fe y Escepticismo*, México, Ed. Grijalbo, 1966.
- Lewis, *Price Reality Check: Cabinet Maker*, Netherlands, Ed., University Press LTD, 2005.
- Likert, *La Organización humana*, Brasil, Ed. Atlas, 1974.
- Likert, *Administración de conflictos: nuevos abordajes*, Brasil, Ed., McGraw-Hill, 1980.
- Locke, *Toward and Theory of Task Motivation and Incentives: Organizational Behavior and Human Performance*, Washington, D.C, Ed., American Institutes for Research, 1968.
- Locke y Latham, *A Theory of goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, 1990.

- López, *Teoría y pensamiento administrativo*, México, Ed., Revista UNIVA, 2011.
- Lussier, y Achua, *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, Ed. Cengage Learning, 2011.
- Luthans, *Organizational Behavior Modification*, Scott, Foresman, Glenview.1975.
- Luthans, *Organizational behavior*, Nueva York, Ed. McGraw-Hill, 2002
- Luthans, *Organizational behavior*, Nueva York, Ed. McGraw-Hill, 2011.
- Macías, *El Modelo Organizacional Departamental en la Educación*, México, Ed. División de Estudios de Posgrado, UNAM 2001.
- Martínez, y Nosnik, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, México, Ed. Trillas, 2008.
- Maslow, *Motivation and Personality*, Nueva York, Ed. Harper and Row, 1970.
- Maslow, *The Breakdown of Hierarchy*, EU, Ed. Butterworth-Heinemann, 1997.
- Maturana, *El sentido de lo humano*, Chile, Ed. Dolmen, 1997.
- Mayo, *The Social Problems of on Industrial Civilization*, México/ EU, Harvard Business School Boston Ed. McGraw Hill/ Interamericana,1945.
- McClelland, *The Acchieving Society*, Princenton NJ, Ed. D. Van Norstrand, 1962.
- McGregor, *El lado humano de la empresa*, Nueva York, Ed. McGraw-Hill, 1961.
- Merton, *Teoría y estructuras sociales*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2002.
- Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, U.S.A., Ed. Prentice Hall, 1979.
- Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Nueva Jersey, Ed. Prentice Hall, 1983.

- Monsalve, *Introducción a los conceptos de equilibrio en economía*, Bogotá, Ed. Unibiblos, 1999.
- Murcia, *Proyectos: Formulación y criterios de evaluación*, México Ed. Alfaomega, 2009
- Newman y Mejía, *Organizaciones en la mira: comunicación estratégica para prevenir y manejar las crisis*, México, Ed. Fondo de cultura económica, 2009.
- Nonaka, *Cómo las empresas japonesas generan una dinámica de innovación*, México, Ed. Oxford University Press. ISBN 9706134549. 1977.
- Nosnik, *El desarrollo de la comunicación social: un enfoque metodológico*, México, Ed. Trillas, 1991.
- Organ, *You often loose the ones you love*, *Industry Week*, Industry Week, Ed. Thomson, 1988.
- Osborne y Plastrik, *La reducción de la Burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*, Buenos Aires, Ed. Paidos, 1997.
- Ouchi, *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, Management Science 1979.
- Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Ed. USA, Addison-Wesley, 1981.
- Pdsakoff, *Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance*, Journal of Applied Psychology, 1997.
- Peters, *En busca de la excelencia*, México, Ed. Lasser Press, 1984.
- Porret, *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, Madrid, Ed. Alfaomega, 2010.

**Robbins, Sistema Organizacional en Comportamiento Organizacional, México, Ed, Prentice Hall. 1999.**

Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Nueva York, Ed. Pearson Prentice Hall, 2004.

Robbins y Coulter, *Administración*, México, Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

Robbins, *Comportamiento Organizacional. Perspectivas globales de África y del Sur*, Ciudad del Cabo, Ed. Pearson / Educación Sudáfrica, 2009.

Rodríguez, *Metodología de la Investigación*, México, Ed., Universidad Juárez, Autónoma de Tabasco, 2005.

Rousseau, *Psychological Contracts in Organization*, E. U., Ed. Thousand Oaks, 1995.

Saladriga, *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*, Cuba. Ed. Félix Varela, 2005.

Senge, *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al Aprendizaje*. España, Ed. Garnica, 1998.

Schein, *Organizational Socialization and the Profession of Management*, Chicago, Ed. St. Clair, 1977.

Schminke, *The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice*, E.U., Ed. Academy of management journal, 1997.

Schminke, *Ethical Development and human Resources training. An integrative framework*, Human Resource Management Review, 2001.

Schneider, *Interactional Psychology and Organizational Behavior*, E.U., Ed. Greenwich, 1974.

Shannon, *The Mathematical Theory of Communications*, Chicago, Ed. University of Illinois, 1948.



- Skinner, *Contingencies and Human Behavior*, California, Ed. Thousand Oaks, 1969.
- Soto, *Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones*, México, Ed. Thomson Learning, 2001.
- Steiner, *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, México, Ed. Patria, 2007.
- Summers, *Medición de actitudes*. México. Ed. Trillas, 1982.
- Tamayo y Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, México, Edit. Limusa, 2003.
- Tichy y Devanna, *The Transformational Leader*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1986.
- Toro, & Cabrera, *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales*. Colombia: Ediciones Gráficas, 1996.
- UDUAL, (Unión de Universidades de América Latina), *Una perspectiva estratégica*, UAM Azcapotzalco, Ed. Foro Universitario de Cultura Popular, 1995.
- Valles, *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid, Ed. Síntesis, 2000.
- Vargas, *Desarrollo Humano*. México, Ed. Trillas, 2008
- Vroom, *Work and Motivational*, Nueva York, Ed. John Wiley and Sons, 1964.
- Vroom, y Deci, *Motivación y Alta Dirección*, México, Ed. Trillas, 1979.
- Wagner III, *Organizational behavior: Securing competitive "advantage"*, Nueva Jersey, Ed. Prentice Hall, 1998.
- Weber, *Economía y sociedad*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Yukl, *Leadership in Organization*, Nueva Jersey, Ed. Pearson Prentice Hall 2006.

## Hemerografía:

Alvarado, “Diseño de programa de motivación”, Lima, Perú, Ed. INIDE, 1990.

Artículo original publicado en el Systems Thinker bajo el título “Conversational Leadership: Thinking Together For a Change” Volumen 20 Número 9 noviembre del 2009

Bakke, Cinco métodos de motivación sin gastar más presupuesto., Lima, Perú, 26/07/2012 [http://gestion.pe/2012/07/26/empleo-management/cinco-metodos-motivacion-sin-gastar-mas-presupuesto-2008414?href=nota\\_rel](http://gestion.pe/2012/07/26/empleo-management/cinco-metodos-motivacion-sin-gastar-mas-presupuesto-2008414?href=nota_rel)

Chaparro, Revista “Innovar Journal, Ciencias administrativas y sociales”, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: [http://redalyc.uaemex.mx/revinnova\\_bog@unal.edu.co](http://redalyc.uaemex.mx/revinnova_bog@unal.edu.co) 2006.

Darós, “Aprendizaje y educación en el contexto del humanismo”, Revista Española de Pedagogía, No.189, Mayo-Agosto, Madrid, 1981.

Davis y Newstrom “Comportamiento humano en el trabajo”.

De Acosta y Serna, “Actividades para adquirir la competencia comunicativa y estrategias de aprendizaje”, Revista Aula de Innovación Educativa, No. 33, Diciembre, España, 1994.

Gerstner, “Liderazgo transformacional y gestión educativa”, [Revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx-magazine/lide.pdf](http://Revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx-magazine/lide.pdf) recuperado el 15 de julio del 2013.

Institutos Tecnológicos: “Un enfoque de producción académica”, México, Dirección Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2010.

Johnson, [Revistan.inie.ucr.ac.cr/aspectos críticos-liderazgo institucional](http://Revistan.inie.ucr.ac.cr/aspectos%20cr%C3%ADticos-liderazgo%20institucional), 2004.

- Martínez, "La Evaluación de la Educación Superior", Artículo Modernidad Revista Venezolana de Gerencia, Año 3, No. 6, 1998.
- Moreno, "Las virtudes del liderazgo ético", Rdmercadeo.com/365-las-virtudes-del-liderazgo-etico, 2006.
- Navarro, "El carácter tridimensional de las situaciones sociales conflictivas". Econpapers.repec.org/repec:erv.coccss, 2012
- Pedone, "El trabajo de campo y los métodos cualitativos. Nuevas reflexiones desde las geografías latinoamericanas", Scripta Nova, Revista electrónica, Geografía y ciencias sociales, <http://ub.es/geocrit/sn57.htm>, 2000.
- Rubio, "La Política Educativa y la Educación Superior en México", 2006.
- Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, 1983.
- Secretaría de Educación Pública, "Programa Nacional de Educación", México, 2006.
- Taylor, & Hansen, "Buscando la forma: busca en el campo de la estética de la organización", Revista de Estudios de Gestión 42, 1211-1231, 2005.
- "Universidades", Revista del Centro de Estudios Educativos, Vol. VI, No.3, México.

### **Bibliografía electrónica:**

- Álvarez de Mon, "¿Alineación o alineación?", Harvard DEUSTO Business Review No. 129. <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>, recuperado el 10 de enero del 2013.
- Álvarez-Moro, Onésimo, Negotium Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, recuperado el 15 de agosto del 2012

Bateson, “La comunicación y la productividad”, en: [www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=SO186.script](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=SO186.script), recuperado el 14 de julio del 2013

Carnoy, “Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico”, en: [www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/u14n2a02.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/u14n2a02.pdf). Recuperado el 13 de julio del 2013

“Cinco métodos de motivación sin gastar más presupuesto” en: CNN Expansión, <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/siete-formas-de-mejorar-la-moral-de-los-trabajadores> Costa Rica.

Concha, “Liderazgo educativo”, en: [www.rinace.net/reice/nueros/arts/art3\\_html.htm](http://www.rinace.net/reice/nueros/arts/art3_html.htm), recuperado el 20 de mayo del 2013.

Deci, Ryan y Charm, “Teoría de la motivación de Deci y Ryan”, en: [www.repec.ver.ucc.mx/num-4-febrero-2011](http://www.repec.ver.ucc.mx/num-4-febrero-2011), recuperado el 14 de julio del 2013.

Fernández, “Comunicacion en los negocios”, en: <http://www.degerencia.com/jenebral>, 2010.

Ferrer, “La comunicación organizacional en México”, en: [www.raco.cat/index.php/analisis/article](http://www.raco.cat/index.php/analisis/article), 2013

Friedman, “Liderazgo y cambio estratégico”, [www.ccee.edu.uy/4/liderazgo/cambio](http://www.ccee.edu.uy/4/liderazgo/cambio), 2013.

Gaynor, “Gestión de la innovación dentro del mundo organizacional / empresarial”, en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-de-innovacion-en-las-organizaciones.htm>, 2006,.recuperado el 13 de marzo del 2013.

Gensel, “La innovación como factor de calidad en las aulas”, en: [www.uned.es/educacionxx1/pdfs/08-03.pdf](http://www.uned.es/educacionxx1/pdfs/08-03.pdf) recuperado el 13 de julio del 2013.

Goleman, “La inteligencia emocional”, en: [www.casadellibro.com-psicologia-intelligence](http://www.casadellibro.com-psicologia-intelligence), recuperado el 15 de junio del 2013.

González, *Grupo de Investigación, Evaluación y Tecnología Educativa. Universidad de Sevilla*<sup>9</sup>

*Liderazgo de la Innovación con TIC's* Universidad de Costa Rica, recuperado el 23 de mayo del 2013.

<http://blog.pucp.edu.pe/item/17039/elementos-esenciales-de-la-organizacion-administrativa>. LA COSA PUBLICA Blog de Christian Guzmán Napurí, 17 de diciembre del 2012. Elementos de la organización, recuperado el 10 de abril del 2013.

[http://es.scribd.com/doc/57340421/Kerlinger-y-Lee-\(1988\)Metodologia](http://es.scribd.com/doc/57340421/Kerlinger-y-Lee-(1988)Metodologia), recuperado el 10 de julio del 2013.

[http://es.scribd.com/doc/97025873/Teoría Z William Ouchi](http://es.scribd.com/doc/97025873/Teoría_Z_William_Ouchi), 27/12/2012, 23:30 hrs, recuperado el 15 de junio del 2013.

<http://gestion.pe/2012/07/26/empleo-management/cinco-metodos-motivacion-sin-gastar-mas-presupuesto-2008414>, recuperado el 22 de junio del 2013.

<http://revista.inie.ucr.ac.cr>, recuperado el 21 de Julio del 2013.

<http://riobo.espacioblog.com/post/2006/03/06/teorias-la-comunicacion-teoria-cultural>. 26/11/2012, recuperado el 15 de mayo del 2013.

<http://www.ecured.cu/index.php/Behaviorismo>, 27 de diciembre del 2012, 10:37 o Teoría del Comportamiento Organizacional, recuperado el 20 de abril del 2013.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm> 27/12/2012, recuperado el 21 de junio del 2013.

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r53410.PDF> Liderazgo, Teoría y Práctica. Recuperado el 10 de julio del 2013.

---

<http://www.lapaginadelprofe.cl/INACAP/metodoinvestig/2Planteamientodelproblema.pdf>  
15 de diciembre del 2012. Preguntas de investigación, Kerlinger, recuperado el 12  
de abril del 2013.

[http://www.slideshare.net/Carlosmanuel Sanchez/la-clave-est-en-las-palabras-  
13253361#btnNext](http://www.slideshare.net/Carlosmanuel Sanchez/la-clave-est-en-las-palabras-13253361#btnNext) 27/11/2012, recuperado el 10 de junio del 2013.

[http://www.tendencias21.net/Los-directivos-son-responsables-del-compromiso-de-los-  
empleados\\_a6222.html](http://www.tendencias21.net/Los-directivos-son-responsables-del-compromiso-de-los-empleados_a6222.html) 09/10/2012. 21:33 hrs. Recuperado el 15 de abril del 2013.

[http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4596/modulo\\_2.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4596/modulo_2.pdf) Castro Sánchez José  
Juan. 15 diciembre 2012. Recuperado el 12 de febrero del 2013.

<http://www.webscolar.com/teoria-de-la-comunicacion-e-implicaciones-en-la-organizacion>  
26/11/2012, recuperado el 21 de julio del 2013.

<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.mx/2013/08/que-es-el-universo.html>  
Carrasco, S.(2009) Metodología de la Investigación. *Pautas metodológicas para  
diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos.  
P.236. Recuperado el sábado, 17 de agosto de 2013

Huguet, “Apuntes de metodología en Terapia Gestalt”, Instituto de Terapia Gestalt de  
Valencia. Hojas informativas de los y las psicólogos/as de las Palmas. Recuperado  
el 12 de abril del 2013.

Instituto de Investigación en Educación ISSN 1409-4703 Jueves, 26 de julio del 2012  
07:27, recuperado el 20 de septiembre del 2012.

Jantzi, “Liderazgo Educativo y su papel en la mejora continua”, en:  
[www.scielo.cl/pdf/psicop/u9n2/art02](http://www.scielo.cl/pdf/psicop/u9n2/art02). Recuperado el 14 de julio del 2013.

Kark, “Liderazgo un factor importante para el éxito”, en:  
[Intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui](http://Intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui). Recuperado el 14 de julio del 2013.

Kets de Vries (1990). Equidad, política y justicia distributiva.

[www.azc.uam.mx/sociales/humanidades/ob/](http://www.azc.uam.mx/sociales/humanidades/ob/) recuperado el 13 de julio del 2013

Koenes, La motivación laboral y el clima organizacional en empresas. 1996

[www.scielo.unal.edu.co/scielo.php2](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php2) script, recuperado el 20 de marzo del 2013.

Koff y Harlan, (2008). Perspectivas comparativas del liderazgo.

[www.peterlang.com/index.cfm?event=cmp](http://www.peterlang.com/index.cfm?event=cmp), recuperado el 14 de febrero del 2013.

Lane, "The Ambiguity Tolerance Interface" Journal of Leadership, Winter, 2004.

Monerris, "Entender y usar las emociones en la comunicación", Recuperado el 30 de junio del 2013.

Leoni, "¿Tiene usted pasta de líder?", en: Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2011, [www.eumed.net/rev/cccsc/13/](http://www.eumed.net/rev/cccsc/13/) recuperado el 20 de agosto del 2013.

Monsalve, "Teoría de los juegos, hacia dónde vamos", Revista de Economía Institucional No. 7, recuperado el 15 de junio del 2013.

Muller, "Alineamientos y transferencia de control en educación", [u.c.cl/index.php?](http://u.c.cl/index.php?), recuperado el 15 de julio del 2013.

Muñoz, "*Estrategias comunicativas* ", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Mayo 2012, [www.eumed.net/rev/cccsc/20/](http://www.eumed.net/rev/cccsc/20/), recuperado el 15 de julio del 2013.

Muñoz, "*Motivación*", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Mayo 2012, [www.eumed.net/rev/cccsc/20/](http://www.eumed.net/rev/cccsc/20/) recuperado el 10 de julio del 2012.

Navarro y Beltrán, "¿Comunicación o transmisión de información?", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, marzo 2012, [www.eumed.net/rev/cccsc/19/](http://www.eumed.net/rev/cccsc/19/) recuperado el 28 de julio del 2012.

Parra, Rojas y Arapé, "Comunicación y conflicto: El arte de la negociación". / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02], recuperado el 15 de junio del 2012.

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

Publicado el: 28/09/2012, recuperado el 11 de agosto del 2013.

Redalyc Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/440/44012058010.pdf>, recuperado el 20 de junio del 2013.

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / 2008, recuperado el 15 de julio del 2013.

Robles, "Dirección estratégica", la revista de negocios del ITAM, 24 de noviembre del 2012. Edición 39, recuperado el 14 de agosto del 2013.

RecursosHumanos<http://direccionestrategica.itam.mx/?p=2199>, recuperado el 11 de agosto del 2013.

Rodríguez, Cárdenas y Campos. Revista N° 39 (VI / 2012) Sociedad y Utopía Revista de Ciencias Sociales, recuperado el 27 de mayo del 2013.

Romero, "Efecto de la motivación al logro", [www.scielo.org/ve/scielo.php?99842010](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?99842010) recuperado el 15 de julio del 2013.

Saladriga, "Introducción a la teoría y la investigación en comunicación", Ed. Félix, recuperado el 17 de junio del 2013.

Saladriga, "La comunicación organizacional", en: [www.es/publicaciones/2005-40saladrigas.htm](http://www.es/publicaciones/2005-40saladrigas.htm) , recuperado el 28 de julio del 2013.

Santrock, "La motivación", Orientación-motivacion.bogspu.com/2012, recuperado el 22 de mayo del 2013.

*Scientific e-journal of Management Science*, recuperado el 15 de Agosto del 2013.



Scott y Michel, “Las cuatro funciones básicas de la comunicación”, [www.umar.mx/tesis.hx/tesis\\_umar/GarcíaRosado](http://www.umar.mx/tesis.hx/tesis_umar/GarcíaRosado). Recuperado el 15 de julio del 2013.

Sociología, <http://www.5campus.com/leccion/burocracia>, 2006. Recuperado el 12 de julio del 2013.

Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, y su relación con la producción académica. México, Revista electrónica, “Motivación”, Tedesco, (2004). Desarrollo del liderazgo educativo.

Schein, El Marco teórico. El Clima Organizacional, Ed. Academia EDU. 1961. [http://www.academia.edu/3684800/Marco\\_teorico\\_xxx](http://www.academia.edu/3684800/Marco_teorico_xxx), Recuperado el 12 de agosto del 2014.

Vargas, “Motivación laboral, Mitos y realidades”, Publicado: Martes, 30 de agosto de 2011, recuperado el 20 de abril del 2012.

[www.rinace.net/reice/nuevos/arts/art3\\_html.htm](http://www.rinace.net/reice/nuevos/arts/art3_html.htm), recuperado el 29 de junio del 2013.

Toro, Abordaje de la motivación de las personas que trabajan, 1996. Recuperado el 24 de abril del 2013.

Vizoso, Economía, Colegio Marista, 1964 BAC. [centros.edu.aytolacoruna.es/maristas/T6%20Organizacion.pdf](http://centros.edu.aytolacoruna.es/maristas/T6%20Organizacion.pdf). 15/09/2012

Volumen 9, Número 2 pp. 1-27 Este número se publicó el 30 de agosto 2009

[www.buenastareas.com-paginaprincipal-historia](http://www.buenastareas.com-paginaprincipal-historia), recuperado el 23 de julio del 2013.

[www.empleofuturo.com](http://www.empleofuturo.com) 09 de octubre del 2012.o del 2013. Recuperado el 20 de junio del 2013.

[www.tesis.udca.edu.co/abordaje-motivacion-persona-organizacion](http://www.tesis.udca.edu.co/abordaje-motivacion-persona-organizacion), recuperado el 11 de agosto del 2013.

Yontef, “Proceso y diálogo en psicoterapia gestáltica”, Chile, Cuatro Vientos. Recuperado el 25 de julio del 2013.