

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO
DE LA VISIÓN EN MÉXICO

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Patricia del Carmen Enríquez Loredo

Mayo de 2014

RESUMEN

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO
DE LA VISIÓN EN MÉXICO

por

Patricia del Carmen Enríquez Loredo

Asesor principal: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Morelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE LA VISIÓN EN MÉXICO

Investigadora: Patricia del Carmen Enríquez Loredo

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Mayo de 2014

Problema

Esta investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: El grado de motivación ¿es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México?

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados.

Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems y una confiabilidad

de .939; el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .909.

Resultados

Como resultado se observó que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de R^2 corregida fue igual a .414 De igual manera se obtuvo el valor F igual a 116.2 y el valor de p igual .00 permitieron determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa.

Conclusiones

Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.

Mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información:

En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de *muy buena a excelente*.

Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre *muy bueno y excelente*.

“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE LA VISIÓN EN MÉXICO”

“Tesis presentada en cumplimiento Parcial de los Requisitos para el grado de Maestría en Administración con acentuación en Recursos Humanos”

POR:

Patricia del Carmen Enríquez Loredo


APROBADA POR LA COMISIÓN




Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor Presidente



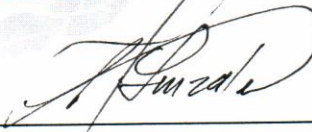
Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk
Miembro Asesor



Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados



Mtra. Nancy Castillo Castro
Examinador Externo



Dr. Pedro Gonzales Urbina
Miembro Asesor

07 de mayo de 2014
Fecha de Aprobación

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Antecedentes	1
Motivación	1
Desempeño	5
Motivación y Desempeño	6
Investigaciones	9
Motivación	9
Desempeño	10
Planteamiento del problema	11
Introducción	11
Instituto de la visión	13
Declaración del problema	15
Preguntas complementarias	15
Definición de términos	15
Hipótesis	16
Principal	16
Complementarias	16
Objetivos	17
Justificación	17
Limitaciones	20
Delimitaciones	21
Supuestos	21
Marco filosófico	22
Organización del estudio	26
II. MARCO TEÓRICO	28
Introducción	28

Motivación	28
Conceptos	29
Ciclo motivacional.....	30
Frustración y compensación	31
Importancia de la motivación laboral	31
Elementos que influyen en la motivación laboral	37
Comunicación	38
Cultura organizacional	40
Compensaciones	43
Información	44
Realimentación	45
Satisfacción laboral	45
Liderazgo	47
Programas para la motivación.....	47
Características del empleado motivado	49
Investigaciones sobre motivación	51
Desempeño laboral	53
Conceptos	53
Como conseguir un mejor desempeño	54
Evaluación del desempeño	57
Importancia de la evaluación	60
Objetivos de la evaluación del desempeño	65
Factores que influyen en el desempeño.....	66
Edad	67
Antigüedad	67
Nivel de escolaridad	68
Aptitudes	68
Entrenamiento	69
Ambiente físico	69
Motivación	70
Proceso de evaluación del desempeño	70
Métodos de evaluaciones	71
Métodos de escalas gráficas	75
Autoevaluación.....	77
Mejoras en la evaluación del desempeño	79
Realimentación del desempeño	82
Motivación y desempeño	83
III. METODOLOGÍA	86
Introducción	86
Tipo de investigación	86
Población	87
Muestra	88

Instrumento de medición	88
Variables	88
Independiente	89
Dependiente	89
Elaboración del instrumento	89
Validez	90
Confiabilidad	92
Operacionalización de las variables	93
Hipótesis nulas	93
Hipótesis nula principal	94
Hipótesis nulas complementarias	94
Operacionalización de hipótesis	95
Preguntas complementarias	96
Recolección de datos	96
Análisis de datos	97
Resumen	97
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	98
Introducción	98
Descripción demográfica de la muestra	99
Género	99
Edad	99
Máximo nivel académico	100
Área de trabajo	101
Tiempo de servicio a la institución	101
Tipo de empleado	101
Pruebas de hipótesis nulas	102
Hipótesis nula principal	102
Hipótesis complementarias	103
Hipótesis nula 1	103
Hipótesis nula 2	103
Hipótesis nula 3	104
Hipótesis nula 4	104
Hipótesis nula 5	105
Hipótesis nula 6	105
Preguntas complementarias	106
Resumen	107
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	109
Introducción	109
Conclusiones sobre la declaración del problema	110

Conclusiones generales de las hipótesis complementarias	111
Motivación, nivel máximo académico y área de trabajo	111
Motivación, género, edad y tipo de empleado	111
Motivación y tiempo de servicio	111
Desempeño laboral, nivel máximo académico y área de trabajo.....	112
Desempeño laboral, género, edad y tipo de empleado	112
Desempeño laboral y tiempo de servicio	112
Conclusiones con base en las preguntas complementarias	112
Discusión	113
Recomendaciones	117
A los administradores de los diferentes centros del Instituto de la	
Visión	117
Para futuras investigaciones	118

Apéndice

A. INSTRUMENTO	119
B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	123
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS	129
D. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	132
E. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS	136
F. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	154
LISTA DE REFERENCIAS	158

LISTA DE FIGURAS

1. Ciclo para la acción motivación-desempeño	8
2. Etapa del ciclo motivacional	30
3. Motivación y desempeño laboral	84

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables	95
2. Operacionalización de las hipótesis	96
3. Genero de los trabajadores.....	99
4. Edad de los empleados.....	100
5. Máximo nivel académico	100
6. Área de trabajo.....	101
7. Tipo de empleado	102

RECONOCIMIENTOS

A Dios, que con sus bendiciones me ha permitido llegar hasta este momento.

A mis padres, que con sus oraciones y palabras de ánimo me apoyaron para ver culminada esta meta.

A mis asesores, Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Dr. Pedro González y la Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk por su paciencia y dedicación al asesorarme en el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos les agradezco por su compañerismo y apoyo a lo largo de esta investigación.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

El presente capítulo está compuesto por antecedentes que sirven como base de la investigación. Se presenta el planteamiento y declaración del problema; define los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, preguntas que complementan la investigación, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y como se organizó el estudio.

Antecedentes

El actual apartado muestra un panorama general de los orígenes y definición de las variables motivación y desempeño laboral; también se incluyen citas que relacionan ambas variables.

Motivación

Steers, Porter y Bigley (2004) define la motivación como el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

Arias Heredia (2004) dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades

varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta.

Chiavenato (2001) menciona tres premisas que explican el comportamiento humano.

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.

2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando si las suposiciones son correctas, que el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad, siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No se debe olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma como se perciba el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

Ellemers, De Gilder y Haslam (2004) mencionan que la motivación tiene tres elementos claves y son los siguientes:

1. Energía. Es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un

desempeño laboral favorable a menos que sean canalizados de una manera adecuada.

2. Dirección. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que se quiere por parte de los empleados.

3. Perseverancia. Lo que se busca es que el empleado persevere en dar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas.

Coulter (2010) menciona que para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad; los estudios demuestran que los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus puestos que las mujeres. Se necesita una gran variedad de recompensas para motivar a empleados con tan diversas necesidades. También señala que la administración del recurso humano es importante por tres razones:

1. Es una importante fuente de ventajas competitivas.

2. Es parte importante de las estrategias de la organización; lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los directivos deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo.

3. Se ha comprobado que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera a su desempeño.

Es conocido que los directivos efectivos que logran que sus empleados den su máximo esfuerzo, conocen la forma y las razones por las que esos empleados están motivados y desarrollan herramientas motivacionales para satisfacer sus necesidades y deseos, ya que cada empleado que llega a una organización tiene

diferente personalidad, necesidades, expectativas, destrezas, habilidades, aptitudes y por tal motivo se tienen que analizar a detalle esas diferencias y hacer un trabajo efectivo al tratar de motivar a los empleados.

Chiavenato (2006) en la teoría de las relaciones humanas, aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo. Se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo; además se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas. Con la teoría de las relaciones humanas, surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre; el hombre social, basado en los siguientes aspectos:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

2. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño.

3. El comportamiento de los grupos depende del estilo del supervisor y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

4. Las normas de grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción.

Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas).

Desempeño

Chiavenato (2000) define el desempeño como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Para determinar el grado de desempeño de un colaborador, es imprescindible evaluar sus habilidades. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Una evaluación brinda beneficios tanto para el individuo como para la institución, tales como: (a) señalar con claridad sus obligaciones, (b) controlar el trabajo, (c) establecer normas, (d) conocer las medidas que debe tener en cuenta para que su desempeño sea mejor y (e) conocer aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus colaboradores.

Robbins y Coulter (2010) definen el desempeño como el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente un esfuerzo muy grande o llevar a cabo responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un concepto multifacético pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional.

García Domínguez (2001) enfatiza que el desempeño de un trabajador está compuesto por aquellas acciones o comportamientos observados que pueden ser medidos en términos de contribución a la empresa.

Ramírez Cardona (2002) dice que el desempeño es el logro de resultados más efectivos, con mayor eficiencia, con menos errores y menos frustraciones.

García y Ruiz (2002) mencionan que el desempeño son las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Motivación y desempeño

Mosley, Megginson y Pietry (2005) consideran que un empleado motivado y con habilidades excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador más motivado y con menos habilidades; del mismo modo el desempeño de un empleado depende de lo que se conoce como apoyo organizacional.

Knippenberg (2000) menciona que la motivación laboral y el desempeño conforman uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional.

Whetten y Cameron (2005) dicen que el desempeño es el resultado de la habilidad desarrollada por la motivación. La habilidad es el resultado de la aptitud desarrollada por el entrenamiento y los recursos; y la motivación es el resultado derivado del deseo y el compromiso. Un desempeño elevado en cualquier trabajo se logra si las personas poseen todos los elementos esenciales antes mencionados.

Bruce y Pepitone (2002) señalan que si en alguna ocasión se tiene la sensación de que se está teniendo poco o ningún impacto en el buen desempeño y la motivación de los empleados, se debe tener en cuenta que no siempre se va a poder cambiar o controlar determinados factores que afectan el entusiasmo de los empleados por sus trabajos. De vez en cuando, algunas cosas como las condiciones laborales, las responsabilidades, los salarios y los beneficios están fuera del control de los directivos. Por tal motivo es importante que se recuerde que la motivación está estrechamente ligada al desempeño. Es necesario que los empleados hagan una conexión entre la satisfacción de sus propias necesidades y la realización de un trabajo excepcional. Una de las cosas que puede socavar la motivación y afectar en el desempeño de un empleado es no saber qué se espera de él. Si los empleados saben qué deben hacer en diferentes situaciones, sabrán mejor cómo reaccionar en otras situaciones. Sabrán que adaptarse a las situaciones forma parte de su trabajo y esa responsabilidad tan importante debería incrementar su motivación.

Chiavenato (2000) afirma que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales, esto lleva a hacer mención del ciclo motivación y desempeño (Figura 1). A continuación se explica cada etapa:

1. Se parte de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas, ideas erróneas del trabajo, mentes cerradas y poco creativas.

2. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo: por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.

3. Cambio de actitudes: estar dispuesto a la búsqueda de nuevos conocimientos, adquiriendo otra perspectiva de las cosas que conduzcan a un óptimo desempeño.

4. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones: desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.

5. Estar dispuesto: compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.

6. Desempeño óptimo laboral: resultado útil obtenido.

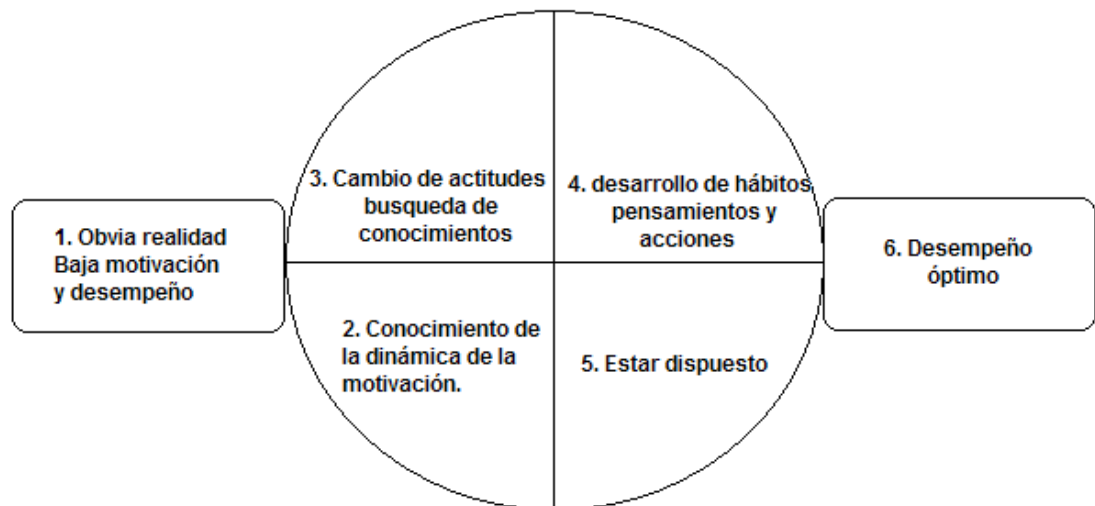


Figura 1. Ciclo para la acción motivación – desempeño.

Investigaciones

Esta sección contiene algunas investigaciones sobre motivación y desempeño laboral.

Motivación

Zúñiga Vallejos (2002) realizó una investigación en el Hospital II de Salud, Talara, Perú. Tomó como población a 100 trabajadores del área quirúrgica del hospital con la finalidad de determinar el grado de motivación del personal e identificar los factores causales de ausencia de motivación. Los resultados obtenidos se tabularon por métodos estadísticos descriptivos simples y se presentaron en tablas. Dentro de la sub-escala del trabajo personal, los ítemes con mayor porcentaje de no motivación fueron los siguientes: (a) que no es retador (55.17%), (b) siempre es lo mismo (54.90%) y (c) es interminable (48.97%). Guardando relación con las características del trabajo realizado sobre todo en los profesionales administrativos que tienen rutinas bastante conocidas y densas que hace que estos puestos sean mentalmente nada desafiantes, en la sub-escala de la supervisión por el jefe inmediato superior, los ítemes con mayor porcentaje de no motivación fueron los siguientes: (a) no supervisa lo suficiente a su gente (56 %), (b) no conoce bien su trabajo (53.84 %) y (c) no solicita mi opinión (25.17%). Los resultados obtenidos concuerdan con lo que Robbins (2004) menciona, pues dice que el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes tanto de la satisfacción como de la motivación, debiendo éste ser comprensivo, dar elogios por el buen desempeño y escuchar las opiniones de los subordinados. Por último en la sub-escala de los compañeros de trabajo, el mayor porcentaje de no motivación se obtuvo en los siguientes aspectos: (a) les

interesan pocas cosas (68.57%), (b) no son leales (61.53%) y (c) son fáciles de convertirse en enemigos (55%). Sobre esto, se menciona que la gente trabaja mucho más que por dinero o logros tangibles y requiere también cubrir las necesidades de interacción social a través de compañeros amigables, motivo para propiciar comportamientos constructivos entre los trabajadores del hospital.

Desempeño

Andrade (2007) hizo una investigación sobre el desempeño laboral de los Licenciados en Enfermería egresados de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado (UCLA) del periodo 2004-2005, en su dimensión asistencial, administrativa, docente y de investigación en opinión de los supervisores de los Hospitales tipo IV de Barquisimeto, Venezuela. La población y muestra estuvo conformada por 47 licenciados, pertenecientes a cualquiera de las cinco promociones de profesionales de enfermería de la UCLA egresados del periodo académico 2000-2002. Se diseñó un instrumento tipo cuestionario, de seis apartados con un total de 44 ítems: Se utilizó una escala tipo Likert modificada con tres alternativas de respuesta: 3 (*siempre*), 2 (*algunas veces*) y 1 (*nunca*). La puntuación total del cuestionario fue de 132 puntos, que se distribuyeron en las siguientes categorías: desempeño *alto*, 132-88 puntos, desempeño *medio*, de 87-44 puntos y desempeño *bajo*, de 43-0 puntos. Para efectos de confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 13 egresados de la carrera de enfermería, que no formaron parte de la población objeto de estudio, pero presentaban las mismas características que los sujetos de investigación. El coeficiente de confiabilidad según el método de consistencia interna de alfa de Cronbach, dio como resultado .8786, lo que hace al instrumento aceptable y confiable para su

aplicación. Se obtuvo como resultado que en la dimensión asistencial el 53% de la población tiene un desempeño *alto*, el 36% medio y el 11% *bajo*. Con respecto a la dimensión administrativa el 57% posee un nivel *alto* de desempeño laboral, el 38% *medio* y 5% un nivel de desempeño *bajo*. En cuanto a la función docente se encontró que el 74% posee un nivel *alto* de desempeño y el 26% *medio*. En la función de investigación el 83% posee un desempeño laboral *bajo* y el 17% un desempeño *medio*. En conclusión, el desempeño de los egresados que trabajan en los hospitales tipo IV de Barquisimeto, Venezuela muestran un desempeño *alto* en las funciones asistenciales y administrativas, *medio* en la función docente y *bajo* en la función de investigación.

Planteamiento del problema

Esta sección contiene una introducción y una descripción de la institución que es motivo de esta investigación.

Introducción

Si bien, hasta este momento con la revisión bibliográfica se puede concluir que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones. Haciendo referencia a la motivación laboral, se puede mencionar que una correcta motivación de parte de la empresa, va a traer como consecuencia empleados comprometidos con los objetivos y bienestar institucional.

Rodríguez y Acosta (2009) dice que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de

gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Por tal razón, la motivación para la acción es de vital importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. Debe motivarse a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo; esto es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

Villanueva (2010) menciona que ganar y mantener el compromiso de los empleados es una inversión a largo plazo, que requiere un liderazgo sensible y un alto grado de respeto por la motivación individual. Entender que el alto nivel de compromiso y desempeño por parte de los empleados puede hacer una diferencia significativa es un primer paso, donde el compromiso puede generarse por un trato exigente, pero profesional y humano a través de un vínculo de lealtad y deber con la misión de la empresa. Las empresas han demostrado un creciente interés en el compromiso de su plantilla laboral, principalmente de su talento, entendiendo por 'talento comprometido' a aquel individuo que está dispuesto a entregar lo que la empresa espera de él y más. Los niveles de compromiso y desempeño laboral de los empleados empiezan a ser percibidos, incluso, desde clientes hasta posibles inversionistas como indicadores clave de la salud financiera de la empresa y mayor sustentabilidad en el largo plazo.

Con lo mencionado anteriormente, se hace necesario reforzar que empresas de servicios especialmente las orientadas a la atención y cuidado de la salud, en este caso en el área oftalmológica, para ser competitivos, deben desarrollar nuevas técnicas de atención a clientes, calidad en los servicios médicos, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Instituto de la Visión

El Instituto de la Visión es una organización de salud adventista que tiene como objetivo desarrollar programas oftalmológicos, proveyendo a la comunidad de sus diferentes servicios, con el propósito de mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El Instituto de la Visión fue creado en 1990 como el Departamento de Oftalmología del Hospital “La Carlota”. Desde sus inicios han trabajado realizando cirugías de beneficencia en las comunidades de México, pero fue en 1996 que el Instituto de la Visión trascendió fronteras sirviendo internacionalmente; se realizó un proyecto de donación de lentes al país de Cuba y en 1998 un proyecto de cirugía de catarata en el norte de Brasil, y en estos últimos diez años han visitado países en proyectos de catarata en Latinoamérica, Medio Oriente y África.

Para el Instituto de la Visión, uno de los mayores retos ha sido la expansión y la apertura de otros centros en la República Mexicana para llevar a cabo más programas de asistencia social que permitan satisfacer en forma eficaz y oportuna las necesidades de la población más vulnerable.

En el año 2001 se abrió la primera clínica satélite en Ensenada, Baja California Norte.

En el año 2003, se abrió la segunda clínica satélite en Cunduacán, Tabasco.

En el año 2004, se abrió la tercera clínica en Madagascar, África, en donde las condiciones y las circunstancias del país eran el mayor obstáculo para poder lograr este proyecto. Dios puso en el camino instituciones dedicadas a servir, dando prioridad a los que menos tienen, brindando la posibilidad del acceso inmediato y efectivo de los servicios básicos de salud.

En el año 2012, se abrió la cuarta clínica satélite en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Todos los logros, metas alcanzadas y satisfacciones del Instituto de la Visión, son el claro reflejo del compromiso de sus colaboradores, ya que por su espíritu de trabajo, vocación, entrega y compromiso han aportado lo mejor de sí, en cada una de las tareas que se les asignan; y en respuesta a esto, el Instituto de la Visión se ha esforzado por brindar a sus empleados un ambiente laboral positivo, amigable, donde en la medida de lo posible se trata de satisfacer tanto necesidades laborales como personales. Se han implementado sistemas de recompensas en los distintos niveles. Sin embargo estas iniciativas desde la perspectiva de los colaboradores pueden ser evaluadas de una manera distinta, quizá no de la misma manera con la que los administrativos las perciben.

Siendo que los institutos son centros con sus propias administraciones, y cada uno tiene estrategias diferentes de organización, planeación y control de actividades administrativas y laborales, se tiene la oportunidad de estudiar y analizar qué factores motivacionales se brindan a cada plantilla de personal y a su vez cómo

reaccionan los empleados a los mismos, qué efectos tienen tanto positivos como negativos en su desempeño laboral. Y finalmente la información recabada se podrá identificar, darla a conocer y aplicar lo que mejor se acomode y satisfaga las necesidades de cada uno de los empleados y que contribuya a un mejor desempeño laboral y por consiguiente mejore las actividades institucionales.

Declaración del problema

El trabajo de investigación da como resultado la formulación de la siguiente pregunta:

El grado de motivación ¿es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México?

Preguntas complementarias

Algunas preguntas que complementan al problema principal, son las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión México?

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión México?

Definición de términos

Para desarrollar ésta investigación se definieron los siguientes términos:

Motivación: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Ensayo mental preoperatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. Decir que

los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Desempeño: Es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, que significa cumplir con una responsabilidad, realizar una acción que ha sido aceptada como una obligación, como un servicio por el cual se obtiene una satisfacción.

Hipótesis

El planteamiento del problema da la pauta para formular las siguientes hipótesis principales y complementarias de esta sección.

Principal

Ho: El grado de motivación, es predictor del nivel desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México.

Complementarias

Ho₁. Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.

Ho₂. Existe una relación significativa entre el grado motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.

Ho₃. Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según su género, edad y tipo de empleo.

Ho₄. Existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.

Ho₅. Existe una relación significativa entre el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.

Ho₆. Existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México según su género, edad y tipo de empleo.

Objetivos

Esta investigación tuvo como objetivos:

1. Adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del Instituto de la Visión en México.
2. Determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.
3. Determinar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.
4. Ofrecer a los directivos información relevante en relación al nivel de desempeño y motivación laboral de los empleados.

Justificación

La presente investigación se justifica debido a que cada individuo es único, tiene distintas necesidades, actitudes, deseos, perspectivas, en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos

potenciales, que bien motivado, el resultado llega a ser óptimo. Hay que entender la complejidad y singularidad de las personas.

En la actualidad, las empresas, para entrar en un mercado laboral competitivo, se requiere que reestructuren su estrategia laboral para enfrentar los retos que hoy en día el mercado demanda. En este sentido se hace necesario que las empresas desarrollen nuevas técnicas de calidad en el servicio, atención a clientes, productividad, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para poder enfrentar dichos retos. Dentro de este contexto el desempeño y el manejo del recurso humano se convierten en elementos claves para la supervivencia de las empresas, por tanto la motivación y la satisfacción del personal son aspectos que toman cada vez más importancia en el proceso administrativo. Entre lo antes mencionado, la motivación efectiva de los empleados ocupa un lugar importante, ya que de ahí depende que se cuente con empleados satisfechos, responsables, comprometidos con el logro del bienestar y objetivos de la empresa y ayuden a satisfacer las necesidades de un mercado demandante que se mueve en un ambiente altamente competitivo. Esta es una tarea que no solo se presenta para las empresas, también para las personas que en ellas laboran, ya que el núcleo de cualquier sistema organizacional se basa en la relación que existe entre la persona y la organización misma.

Es así que se torna importante el estudio de la motivación laboral, ya que bien direccionada puede ser una alternativa ante conflictos como falta de compañerismo, desmotivación, bajo desempeño y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos. Logrando la mediación entre los intereses de la empresa y las necesidades o expectativas de los empleados, donde el problema no es en sí el trabajo que se

desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito del trabajo. De ahí la importancia de la presente investigación.

Como se mencionó anteriormente, para lograr el balance y cumplir con el desafío, es importante contar con una administración del recurso humano de forma adecuada, ya que la calidad de una empresa depende de la calidad de la gente que labora en ella.

La administración del recurso humano no es un concepto simple, se tiene que entender la complejidad y la singularidad de los individuos en su comportamiento o desempeño en las organizaciones, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que acompaña al repertorio para mejorar el desempeño humano.

Tomas Gilbert (citado en Almeida, et al. 2009) menciona que el comportamiento de una persona está compuesto por (a) motivos (gustos, preferencias, necesidades, valores), (b) capacidades (aptitudes físicas y mentales) y (c) conocimiento (educación y habilidades). El respaldo del entorno proporcionado por la organización, está compuesto por (a) información sobre estrategias, objetivos y rendimiento actual; (b) instrumentos (herramientas, técnicas, tecnología, método de trabajo) y (c) incentivos (monetarios y no monetarios).

La motivación dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, mostrando un alto grado de desempeño. Por tal motivo, es de suma importancia conocer las causas que estimulan su actuar, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores

pueden dirigir estos elementos a fin de que el Instituto funcione adecuadamente y los colaboradores se sientan más satisfechos.

El objetivo principal de estas instituciones, es brindar excelencia y un servicio de calidad a todos los pacientes mediante programas oftalmológicos de salud. Por tal motivo, instituciones de servicio tales como el Instituto de la Visión, para poder ofrecer una buena atención a sus pacientes y ser eficientes en sus actividades, deben considerar los factores que se encuentran directamente relacionados con el desarrollo laboral de los empleados, entre los cuales se encuentran los siguientes: (a) condiciones laborales, salario, compensaciones, reconocimiento, capacitaciones, promociones de puestos; (b) ambiente laboral, credibilidad y confianza en los directivos, comunicación y (c) buenas relaciones entre compañeros.

Estos son algunos elementos que en esta investigación se estarán evaluando para determinar los motivadores que se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de la Visión Montemorelos, Instituto de la Visión Tabasco y el Instituto de la Visión Baja California, dado que anteriormente no se había realizado ninguna investigación que determinara el estado de estos elementos.

A cambio de permitir la realización de esta investigación se entregará el informe con los resultados detallados y aportes a la Dirección General de los Institutos.

Limitaciones

Las limitantes del estudio fueron las siguientes:

1. La investigación se adaptó a los tiempos autorizados por los directivos.

2. El instrumento se aplicó en horario de trabajo, donde en ocasiones se tenía que suspender la actividad.

3. La investigadora se adaptó al horario de los colaboradores.

4. No todos los colaboradores pudieron contestar debido a que algunos se encontraban de vacaciones, de permiso o por la misma carga de trabajo que les era imposible dedicar un tiempo.

Delimitaciones

Las delimitaciones que presenta el estudio son las siguientes:

1. No se incluyó a los directivos, dado que solo les interesaban los resultados con los empleados.

2. La investigación se centró en el desempeño laboral y la motivación laboral auto percibidos.

3. El estudio presentó información y datos a nivel Institucional, por tal motivo, se guardará confidencialidad y no se violará ninguna cuestión de ética.

4. La investigación se realizó en el Instituto de la Visión Montemorelos, Instituto de la Visión Tabasco e Instituto de la Visión Ensenada.

5. El método que se utilizó para evaluar el desempeño, fue el de escalas gráficas.

5. El periodo de investigación abarcó el año 2014.

Supuestos

Los supuestos planteados en esta investigación fueron los siguientes:

1. Se consideró que los colaboradores del Instituto contestaron con honestidad, de una manera seria, profesional y ética las preguntas realizadas. No se puso en duda las respuestas expresadas, ya que mediante ellas se logra contestar la pregunta de investigación.

2. Los encuestados sintieron la libertad de expresar sus ideas y sentimientos.

3. Las respuestas que se dieron no fueron influidas por terceras personas.

4. Se tuvo en claro el objetivo de la investigación.

5. Los métodos utilizados para la medición de las variables fueron los adecuados y pudo cumplirse con los objetivos.

Marco filosófico

La Santa Biblia ilustra la importancia que Dios le dio a todo el proceso creativo. Se puede distinguir con claridad el cuidado minucioso de cada detalle, proveyendo para Adán y Eva todos los elementos necesarios para motivarlos a obedecer y hacer lo correcto pero principalmente para su felicidad y el perfecto cumplimiento de su misión. Dios, de la misma manera como les proveyó para su bienestar, también les delegó responsabilidades que debían cumplir. La manera como Dios actuó debería ser imitada por cada dirigente o líder en el trato o relación con su personal. Cuando un empleado ve que su jefe se preocupa por él generalmente se siente altamente motivado. Dios no descuidó ningún detalle ni pasó por alto ninguno de sus necesidades. A continuación se presentan algunas formas como Dios se preocupó por la raza humana:

1. Dios proveyó para todas sus necesidades. Adán y Eva, al igual como sucede hoy día, deben haberse sentido felices observando como su Creador satisfacía y hacía provisión de todas sus necesidades. White (1959) dice al respecto: “Toda necesidad era suplida. No había pecado ni indicios de decadencia en el glorioso Edén”. La Palabra de Dios también declara: “Y dijo Dios: He aquí que os he dado toda planta que da semilla, que está sobre toda la tierra, y todo árbol en que hay fruto y que da semilla os serán para comer. (Génesis 1:29) Este aspecto es también confirmado un poco más adelante: “Y Jehová Dios plantó un huerto en Edén, al oriente; y puso allí al hombre que había formado. Y Jehová Dios hizo nacer de la tierra todo árbol delicioso a la vista, y bueno para comer; también el árbol de vida en medio del huerto, y el árbol de la ciencia del bien y del mal” (Génesis 2: 8,9).

2. Satisfizo sus necesidades emocionales y sentimentales. Dios deseaba lo mejor para su reciente creación y cuando vio a Adán caminar solo en el huerto no se sintió bien, pues Adán andaba solo mientras todos los animales caminaban acompañados: “Y puso Adán nombre a toda bestia y ave de los cielos y a todo ganado del campo; mas para Adán no se halló ayuda idónea para él” (Génesis 2:20). Entonces Dios declaró: “No es bueno que el hombre esté solo; le haré ayuda idónea para él” (Génesis 2:18). Cuando Adán vio al nuevo miembro de su equipo dijo: “Esto es ahora hueso de mis huesos y carne de mi carne; ésta será llamada Varona, porque del varón fue tomada.” (Génesis 2:20)

3. Estableció una clara comunicación con ellos. Diferentes pasajes del Génesis muestran con claridad que Dios se comunicaba abierta y constantemente con el hombre, aunque también los ángeles ayudaban a instruir a la joven pareja, Dios venía

constantemente y hablaba con Adán y Eva, este hecho se puede observar en la repetición de palabras como “les dijo” “y dijo“ palabras mencionadas en Génesis 1: 28,29. Esta relación se dio aún después de la entrada del pecado, pues fue Dios quien fue a buscar a la joven pareja, pero ellos se escondieron (Génesis 2:9,10). De ahí en adelante el pecado fue haciendo separación y distanciando la comunicación, tal como lo manifiesta el profeta Isaías en el capítulo 59 y versículo 2.

White (1996) menciona que tenían el alto privilegio de relacionarse íntimamente, cara a cara, con su Hacedor. Sí hubiesen permanecido leales a Dios, todo esto les hubiera pertenecido para siempre. A través de los siglos eternos, hubieran seguido adquiriendo nuevos tesoros de conocimiento, descubriendo nuevos manantiales de felicidad y obteniendo conceptos cada vez más claros de la sabiduría, el poder y el amor de Dios. Habrían cumplido cada vez más cabalmente el objeto de su creación; habrían reflejado cada vez más plenamente la gloria del Creador.

4. Inmediatamente después de haber sido creados Dios les designó con claridad responsabilidades que debían cumplir. Ambos debían cuidar y cultivar el huerto del Edén, el relato bíblico, en Génesis 2:15 dice: “Tomó, pues, Jehová Dios al hombre, y lo puso en el huerto de Edén, para que lo labrara y lo guardase” (White, 1999). Aunque todo lo que hizo Dios tenía la perfección de la belleza, y nada que contribuyese a la felicidad de Adán y Eva parecía faltar, sin embargo manifestó su gran amor plantando un huerto especialmente para ellos. Parte de su tiempo estaría ocupado en la hermosa tarea de labrarlo y obtener de él alimento y otra parte en recibir la visita de los ángeles, escuchar sus instrucciones, y meditar gozosamente. Su ocupación

no implicaba fatiga, sino que era agradable y vigorizadora. Ese hermoso huerto sería su hogar. Era el placentero trabajo de Adán y Eva.

5. Les delegó la autoridad. Dios les asignó una tarea especial en el huerto del Edén, los nombró administradores del huerto y para poder cumplir esta tarea ellos requerían de la autoridad necesaria, por lo cual: “Los bendijo Dios, y les dijo: Fructificad y multiplicaos; llenad la tierra, y sojuzgadla, y señoread en los peces del mar, en las aves de los cielos, y en todas las bestias que se mueven sobre la tierra” (Génesis 1:28). Adán y Eva tenían pleno dominio sobre la naturaleza, todos los animales estaban sujetos a ellos y reconocían su señorío con claridad.

6. Creó un día para estar con ellos cada semana. No es muy común hoy día que un jefe, el cual sin duda se considera en otro estatus pase todo un día con uno de sus empleados, pero Dios si lo hizo, aunque en realidad la Creación, en lo que respecta a lo material ya había sido terminada, Dios decidió extender un día la semana a fin de tener un día para estar con sus criaturas, este tiempo lo consideró especial, sagrado y apartado para un uso exclusivo, a partir de allí ese periodo de reunión sería permanente. El registro sagrado dice: “Fueron, pues, acabados los cielos y la tierra, y todo el ejército de ellos. Y acabó Dios en el día séptimo la obra que hizo; y reposó el día séptimo de toda la obra que hizo. Y bendijo Dios al día séptimo, y lo santificó, porque en él reposó de toda la obra que había hecho en la creación” (Génesis 2:1-3).

De esta manera maravillosa completó su creación, Adán y Eva vivían felices en el huerto del Edén, todas sus necesidades estaban provistas, su felicidad era plena y su desarrollo era constante. No hubo detalle que Dios pasara por alto. Se

sentían amados por Dios y esto era confirmado constantemente por los ángeles y por la misma presencia de Dios el cual venía para hablar e instruir a sus criaturas. Como aplicación al tema que se aborda en la investigación, motivación y desempeño, se puede concluir que todas las personas son capaces de responder a una correcta y sabia motivación. Los líderes más influyentes y más amados son aquellos que aman y se preocupan por las necesidades de sus empleados o seguidores y que a su vez, éstas sean suplidas, una vez que el colaborador percibe esto, entonces es cuando está comprometido a cumplir las metas y objetivos de la institución y está dispuesto a darlo todo por su institución. El liderazgo cristiano requiere una actitud de humildad y de una correcta filosofía bíblica. Jesús es el mayor ejemplo del verdadero liderazgo cristiano, el estilo de liderazgo es el factor fundamental en el éxito o el fracaso de una empresa y los colaboradores el más grande activo.

Organización del estudio

El objetivo de la presente investigación fue conocer si el desempeño laboral está directamente relacionado con los factores motivacionales que se ofrecen a los colaboradores en el Instituto de la Visión Montemorelos. Por lo que el estudio está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se aborda la dimensión del problema, a través de los antecedentes y se fundamenta con bibliografías de investigaciones que sirven de sustento para respaldar el presente estudio, planteamiento del problema, declaración del problema, se definen los términos a manejar; se exponen las hipótesis tanto la principal como las complementarias; se establecieron los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, donde se abordan las diferentes fuentes bibliográficas, mencionado diferentes autores que hacen referencia a las variables a medir: desempeño laboral y motivación en la organización. Se toman en cuenta los conceptos, importancia, métodos utilizados para la evaluación y los factores que afectan las variables del estudio.

En el Capítulo III se describe la metodología que se utilizó en esta investigación, se hace mención a la población y la muestra con la cual se recabó la información, así como el proceso mediante el cual se elaboró el instrumento. De la misma manera se incluye la operacionalización de las variables y la operacionalización de las hipótesis, así como las pruebas estadísticas a utilizar.

En el Capítulo IV se muestran los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los empleados. Incluye la respuesta a las hipótesis de la investigación.

Finalmente, el Capítulo V presenta las conclusiones y la discusión derivada de éstas. Contiene también las recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

El objetivo de esta investigación fue determinar si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México.

El presente capítulo contiene un análisis de la bibliografía, donde varios autores son mencionados y refuerzan temas sobre motivación y desempeño laboral; la importancia de las variables en la productividad de los empleados en una institución. Así mismo el capítulo contiene diferentes métodos de evaluación de personal que ayudarán en la obtención de información importante para la toma de decisiones y cumplimiento de metas y objetivos.

Motivación

En este apartado se presenta y se hace un análisis de la bibliografía relacionada con la variable motivación. Se mencionarán diversos conceptos, se expondrá la teoría en la que se basará la investigación, su importancia, factores que influyen en la motivación, programas para la motivación, características de los empleados motivados y finalmente investigaciones que fundamentan el estudio de la motivación.

Conceptos

Chiavenato (2006) menciona que la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en la concepción del homo economicus, según el cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por tanto el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación.

Steers, Porter, y Bigley (2004) han conceptualizado la motivación como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta.

Maldonado, Navarro y Radillo (2006) conceptualizan la motivación como la causa del comportamiento de un organismo y que tiene una secuencia de necesidades que empieza por los deseos básicos de la supervivencia corporal llegando hasta un proceso de auto-conocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial.

Bruce y Pepitone (2002) dicen que se vive en un mundo que todo lo que se experimenta afecta. La motivación es afectada por dos factores:

1. Factores intrínsecos: son factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal.

2. Factores extrínsecos: son factores de fuera de la persona que influyen sus necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios.

Ciclo motivacional

Para Chiavenato (2006), el comportamiento humano es producto de la motivación. Toda vez que se satisface una necesidad, surge otra en su lugar y así en lo sucesivo, de manera continua e incesante. La motivación es una tensión persistente que empuja al individuo hacia alguna forma de comportamiento, que busca dar satisfacción de una o más necesidades. De aquí surge el concepto del ciclo motivacional presentado en la Figura 2. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, según Lewin, hasta que un estímulo deshace o crea una necesidad. Esa necesidad provoca un estado o tensión que sustituye al estado previo de equilibrio. La tensión conduce hacia algún comportamiento o acción dirigida hacia la satisfacción de alguna necesidad. Cuando la necesidad queda satisfecha el organismo vuelve a su estado de equilibrio inicial, hasta que otro estímulo surja. Toda satisfacción representa una liberación de tensión.

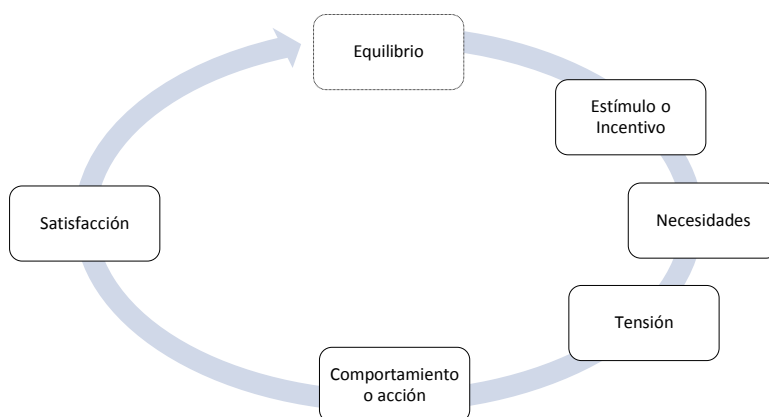


Figura 2. Etapa del ciclo motivacional que resulta de la satisfacción de necesidades.

Frustración y compensación

Chiavenato (2006) menciona que la satisfacción de las necesidades no siempre se alcanza con plenitud, puede existir cierta barrera u obstáculo que lo impida. Cuando esto ocurre, surge la frustración; eso obstaculiza que se libere la tensión y mantiene el estado de equilibrio. Más allá de la satisfacción o frustración de las necesidades, el ciclo motivacional puede tener una tercera solución: la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando la persona satisface alguna necesidad mediante la satisfacción de otra complementaria o sustituta. En este caso, la satisfacción de otra necesidad aplaca la necesidad más importante y reduce o evita la frustración. De esta forma, toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada. Toda necesidad no satisfecha motiva a un comportamiento; sin embargo, si no se satisface, pasa a ser un motivo de frustración. Ésta puede originar otros comportamientos. De aquí que es importante evitar la frustración de las personas.

Importancia de la motivación laboral

Kelly (2008) comenta que la capacidad para motivar a un equipo y trabajar con él tiene tanta importancia como el conocimiento técnico y una mentalidad analítica. El estilo de liderazgo que adopte el jefe determina la cantidad de esfuerzo que realiza el personal. Un gerente que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. Esto es particularmente importante en la actualidad cuando el equilibrio de poder dentro de las compañías está cambiando a favor de los empleados más calificados. Para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. Varias investigaciones psicológicas revelan que el 95% de

las decisiones, se toman en el nivel emocional sin importar si podemos respaldar nuestros motivos con argumentos aparentemente razonables. La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia. Una atmósfera placentera y relajada conduce con mayor rapidez al logro de los objetivos.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) mencionan que en las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros. Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden

lograr los objetivos de la organización. Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Espada (2006) define a la motivación como un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la

das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

Velasco (2006) expresa que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad. Se sabe que la gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizá no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir la productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Paniagua (2005) menciona que Elton Mayo, en su experimento de Hawthorne, demuestra que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Se propuso una nueva teoría de la motivación, opuesta a la

del homo economicus; el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

Pérez y Rojas (2001) afirman que para que un trabajo sea motivador, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona.

Blumen (2008) indica que las personas necesitan tener interés en el entorno y estar motivados a interactuar con él. Es decir, el desarrollo es el resultado de interacciones recíprocas entre los organismos y el entorno, que a su vez actualizan el potencial genético del organismo. Por lo tanto, a mayor interacción entre el organismo y el entorno, mayor realización del potencial genético.

Kelly (2008) menciona que la motivación es una fuerza motriz. Si desea motivar a la gente debe conocer sus motivos y satisfacer sus necesidades. En una investigación acerca de los factores de motivación se respondió a la pregunta ¿Qué lo motiva a usted? Y arrojó los siguientes resultados:

1. Más del 60% de los encuestados respondió aludiendo a la satisfacción de necesidades socio-psicológicas: realimentación, un sentimiento de pertenencia, apertura, honestidad, credibilidad, confianza, justicia, consideración, responsabilidad y participación.

2. Aproximadamente el 20% de las respuestas hacía alusión a las necesidades intelectuales: realización, tareas variadas e interesantes y retos.

3. Solamente el 10% de las respuestas mencionaban los incentivos materiales.

4. El 1% de los encuestados dijo que la calidad del espacio físico en el cual la gente tiene que trabajar tiene poca importancia.

El futuro de las organizaciones y el potencial de los empleados están entrelazados; los destinos están conectados. Una compañía sólo puede llegar a ser la mejor versión de sí misma en la medida que el personal que la dirige se esfuerce por llegar a ser la mejor versión de sí mismo. La empresa podrá explorar su potencial en la medida que su consejero delegado, su equipo ejecutivo y sus gerentes y empleados exploren su potencial como individuos. El problema es que hoy la mayoría de las personas en el ambiente de trabajo están muy poco motivadas y comprometidas. No hay ningún factor que afecte más a la moral, la eficiencia, la productividad, el crecimiento sostenible, la lealtad del cliente y la rentabilidad que es la falta de motivación y compromiso. Han pasado casi cuarenta años desde que Peter Drucker observó el error más grave y la falacia del sistema contable: en el balance, el personal aparece en la columna de pasivos. La maquinaria y los ordenadores se consideran como activos y las personas como pasivos. Desde luego, la realidad es que las personas idóneas son el activo más importante de una organización. Quizás se ha reconocido esta verdad en teoría, pero no se ha permitido que penetre suficientemente en el modo de gestionar en las organizaciones y, de hecho, en la manera de tratar a las personas que trabajan en ellas. Aun cuando se desea comprometer al personal que trabaja con y para la empresa, en la mayoría de los casos parece que simplemente no se ha encontrado un modo práctico, eficiente y accesible de hacerlo. En el pasado, las compañías competían por el precio, la calidad, la cantidad, el servicio al cliente,

la excelencia operativa y el liderazgo del producto. En las próximas décadas, se verá una nueva gran batalla empresarial: la guerra por el talento.

Elementos que influyen en la motivación laboral

A continuación se hace mención de diversos autores que abordan los elementos que ayudan en la motivación de los empleados en una institución.

Robbins y Judge (2009) los describen de la siguiente manera:

1. Involucramiento en el trabajo. Mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un alto involucramiento en el trabajo, se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la empresa y el desempeño en el trabajo. Además se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menos ausentismo y tasas de renuncia.

2. Otorgar facultad de decisión en forma psicológica. Consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto y la autonomía se percibe en su trabajo.

3. Compromiso organizacional. Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. El involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo en específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso organizacional tiene tres

componentes distintos: (a) compromiso afectivo hacia la organización y la creencia en sus valores, (b) compromiso para continuar en una organización y (c) compromiso normativo para permanecer con la organización por razones morales o éticas.

4. Percepción del apoyo organizacional. Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Las personas que tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia; los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo.

5. Identificación del empleado. Se define con el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con sus empresas; los empleados sin identificación en esencia aportan esencia "horario"; dan tiempo pero no energía o atención en su trabajo. La identificación es una preocupación real para la mayoría de las organizaciones, debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados, entre 17 y 29 por ciento, que tienen mucha identificación en su trabajo.

Comunicación

Robbins y Judge (2009) aseguran que la comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización y son las siguientes:

1. Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros ya que la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

2. Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la realimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

3. Es un medio de expresión emocional; para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, por tanto la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

4. Facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos la información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importantes que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

Hageman (2003) menciona que la comunicación abierta implica que la información fluye libremente de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en todas direcciones dentro de una organización. Significa también que la realimentación

recíproca se da y se recibe en una atmósfera de confianza y que las personas se preocupan por los demás, se toman mutuamente en cuenta y se respetan entre sí.

Cultura organizacional

Robbins (2004) refiere que la cultura organizacional se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras; es un conjunto de características básicas que valora la organización como son las siguientes:

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Minuciosidad. Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. Orientación a los resultados. Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características.

Robbins y Judge (2009) se refieren a la cultura organizacional como la percepción que se forman los empleados de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados. Históricamente, en los modelos de administración y comportamiento organizacional, no ha habido lugar a la espiritualidad, pero tomar en cuenta la espiritualidad ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados. Actualmente las organizaciones promueven una cultura espiritual, donde reconocen que las personas tienen mente, espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad. El concepto de espiritualidad se remite al análisis de la motivación y al balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. Algunas características culturales que tienden a ser evidentes en las empresas espirituales son las siguientes:

1. Un sentido intenso de propósito. Las organizaciones espirituales construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Las personas quieren estar inspiradas por un propósito que piensan es importante y benéfico.

2. Confianza y respeto. Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura.

3. Prácticas humanísticas de trabajo. Éstas incluyen horarios flexibles de trabajo, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador individual, dar poder a los empleados y seguridad en el trabajo.

4. Tolerancia a la expresión de los empleados. La característica final que diferencia a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no inhibe las emociones de los empleados. Permiten que las personas sean ellas mismas; que expresen sus humores y sentimientos, sin culpa o temor de una reprimenda.

Nelson y Cooper (2007) aseguran que actualmente hay una tendencia de la creación de una cultura organizacional positiva, la cual se define como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado; recompensas, más que castigo y recalca la vitalidad y crecimiento individual. A continuación se considerará cada una de ellas:

1. Desarrollo de las fortalezas del empleado. Gran parte de la cultura organizacional y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas., se deben de encontrar y aprovechar sus fortalezas.

2. Premiar más que castigar. Hay momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de las organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es

frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños (y baratos) como los elogios. Crear una cultura organizacional positiva significa que los 'gerentes atrapen a los empleados haciendo algo bueno'. No hacer elogios se convierte en un 'asesino silencioso', como por lo general los empleados no piden elogios es común que los gerentes no se den cuenta de los costos de no hacerlos.

3. Énfasis en la vitalidad y crecimiento. Hace énfasis no solo en la eficacia de las empresas, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera y muestra interés no solo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa.

Compensaciones

Robbins (2010) menciona que el desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de la administración del recurso humano. Puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y sus metas. Además se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico. Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos de diferentes incentivos, como sueldos y salario base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. Cualquiera que sea el método que asuman los gerentes, deben establecer un sistema de

compensaciones justo, equitativo y motivante, que permita a las organizaciones reclutar y mantener una fuerza de trabajo talentosa, capaz y motivada. A continuación se mencionan los determinantes del nivel de compensación y beneficios: (a) ejercicio y desempeño del empleado, (b) tipo de desempeño en el puesto, (c) tipo de negocio, (d) sindicalizado, (e) énfasis en mano de obra o capital, (f) filosofía gerencial, (g) ubicación geográfica, (h) rentabilidad de la compañía y (i) tamaño de la compañía.

Hageman (2003) comenta que uno de los principales retos que enfrentan las compañías consiste en crear sistemas de remuneración que motiven al personal. Mientras más ganen las personas y más se identifiquen con lo que hacen, menor será la importancia relativa que concedan al dinero. Su lugar lo toma el reconocimiento del logro obtenido y la libertad de acción, es decir, la posibilidad de influir en lo que pueda pasar. 'No solo de pan vive el hombre', la sensación de bienestar en el trabajo tiene mayor importancia que el dinero. La administración no debe apoyarse exclusivamente en los incentivos materiales, sino que es necesario realizar una consulta interna para descubrir qué es lo que motiva al personal de sus compañías y qué es lo que daña la motivación. Una buena motivación no sólo contribuye a lograr un sentimiento de bienestar en el individuo, sino que también tiene implicaciones económicas positivas.

Información

Hageman (2003) señala que al mantener informada a la gente se estimula la seguridad y la confianza, siempre y cuando el gerente tenga una credibilidad considerable con base en la fuerza de la experiencia pasada.

Realimentación

Hageman (2003) asegura que la comunicación abierta garantiza la calidad. Una respuesta estimula un mayor logro. La realimentación positiva y negativa es importante. El reconocimiento por un trabajo bien hecho produce un mejor rendimiento y la crítica constructiva estimula a la gente a desarrollar y poner a prueba el propio potencial. Pero es indispensable elegir la forma de expresión adecuada. La falta de respuesta del jefe frente al trabajo del empleado indica indiferencia, menosprecio y castigo. La motivación desaparece. La falta de realimentación es el mayor destructor de la motivación en el trabajo. A nadie le gusta pasar desapercibido. El sentirse ignorado es una carga psicológica que provoca diferentes reacciones. Un número considerable de conflictos surge de una falta permanente de atención. Como resultado se pierde la voluntad para el trabajo y la productividad disminuye. Mostrar interés y retroalimentar son dos tareas particularmente importantes cuando se contrata y se capacita al personal nuevo. Retroalimentar significa juzgar las actitudes, acciones y logros de los demás.

Satisfacción laboral

Robbins y Judge (2009) definen este término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

Velasco (2006) dice que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes

de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

Robbins (2004) comenta que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

1. Trabajo mentalmente estimulante. Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

2. Remuneraciones equitativas. Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.

3. Condiciones laborales de apoyo. Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

4. Compañeros que los respalden. Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

Liderazgo

Hageman (2003) dice que la mayoría de los empleados, el primer día está motivado. Sin embargo, conforme el tiempo pasa, las condiciones en el lugar de trabajo hacen que pierda su entusiasmo. Un buen liderazgo implica mantener en alto la motivación de los empleados. El estilo de una empresa determina la motivación de su personal. Una empresa autoritaria que se basa en órdenes de cómo, y detalle de lo que deben hacer, no es la forma correcta. Un personal motivado debe conocer los objetivos de la compañía para mantenerse comprometido. El estilo autoritario de liderazgo ya no cabe en la actualidad. A nadie le gusta recibir órdenes todo el tiempo. El resto consiste en descubrir un justo medio que permita establecer los objetivos, la comunicación directa y la participación.

Programas para la motivación

Quintero, Africano y Farías (2008) mencionan que para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización; es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Robbins (2004) hace mención a tres programas que pueden impulsarse en las empresas para mejorar la motivación de los empleados:

1. Programa de reconocimiento a los empleados. Se basa principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, la aprobación y

el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr este objetivo, que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados, el sistema de sugerencias, en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo.

2. Programa de participación de los empleados. Se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización, lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan, mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Algunas formas de las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante: (a) administración participativa de los subordinados, (b) participación representativa de los trabajadores y (c) círculos de calidad integrados por empleados y supervisores.

3. Programa de pago variable. Se caracteriza porque no se considera el tiempo o la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza en base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que año con año se realice el mismo pago, este puede variar en base al desempeño individual o grupal. Los tres programas de pagos variables más utilizados son: (a) planes de pago a destajos, (b) planes de participación de utilidades y (c) ganancias compartidas.

Características del empleado motivado

Caligiore y Díaz (2003) mencionan que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones, actividades, reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplidos estos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

Besler (2008) puntualiza que una motivación efectiva da como resultado la fidelización, que asegura talentos comprometidos, voluntariamente involucrados con la empresa, leales y dispuestos a generar valor agregado para la compañía, mientras que la retención de talentos, se asocia directamente a una acción obligatoria, ligada a la conservación involuntaria, poco perdurable en el tiempo.

Tremblay y Wils (2005) han identificado al menos ocho comportamientos que son requeridos además de estar motivados: (a) ayuda a los otros, (b) facilitación

interpersonal, (c) coordinación con los otros, (d) espíritu de tolerancia, (e) mejoramiento continuo, (f) participación en la vida cívica interna, (g) lealtad organizacional y (h) orientación hacia el cliente.

Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) consideran que la motivación laboral influye en la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo.

Varna, Quintana, Díaz, Guedes y Mederos (2006) destacan que para lograr una institución competitiva es esencial que los directivos sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado; recompensarlo, retenerlo, formarlo, educarlo, servirlo y satisfacerlo, puesto que un trabajador motivado y satisfecho debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente externo. Una vez que se cumpla con lo anterior, se tendrán individuos con empuje e iniciativa, que estén dispuestos y sepan cómo trabajar en grupo, para que mediante la toma conjunta de decisiones sean responsables de la calidad de su proceso y el logro de objetivos.

Brown (2005) dice que las organizaciones al lograr motivar e involucrar a los empleados obtendrán a cambio innovaciones, mayor lealtad, incremento en la productividad, menor tolerancia hacia el mal rendimiento y una actitud moral mayor y más amplia y lo más importante, los empleados estarán más comprometidos con el trabajo al sentirse involucrados. Este sólido compromiso significa contar con un

personal más contento, más productivo y al final de cuentas con una compañía cada vez más fuerte. Cuando los directivos de una empresa logran involucrar a los empleados para que la conduzcan y desarrollen, el grado de su confianza hacia la organización también aumenta y la empresa en su conjunto se siente comprometida con el éxito de la organización.

Investigaciones sobre motivación

Montfort (2012) investigó que en México, el estrés laboral disminuye hasta un 30% la productividad en el país. Refiere un estudio de Grupo Multisistemas de Seguridad Industrial, realizado entre 2 mil empresas que mencionan el ausentismo, como uno de los principales síntomas de esta condición de los empleados. Debido a que los trabajadores insatisfechos tienden a ser presa fácil del agotamiento emocional, una solución para evitar ese y otros aspectos de la salud negativos, sería que los jefes feliciten a los empleados con más frecuencia. Según el informe de la aseguradora alemana AOK, si los colaboradores están bien informados sobre lo que se espera de ellos y reciben reconocimiento por su labor, bajan las quejas y los días de incapacidad solicitados por trastornos de salud. A los empleados les gustaría tener mayor realimentación de sus jefes, que estos realizaran más intervenciones a su favor y valoraran su trabajo con palabras, menciona el informe elaborado por la compañía de seguros, en conjunto con la Universidad Alemana Bielefeld y la Universidad Técnica de Berlín. Muchos directores no se comportan así, no felicitan a los trabajadores cuando es evidente que han tenido un buen desempeño. El análisis sobre bajas laborales, que realiza cada año la aseguradora, está compuesta por más de 28 mil encuestas a trabajadores de 147 empresas. Según el sondeo, el 41.5% de los entrevistados,

aseguró que su opinión no es considerada en decisiones importantes. Un dato destacado en el reporte es que de 1994 a la fecha, la incapacidad laboral por motivos psicológicos registró un aumento superior al 100%. A nivel mundial, 3 de cada 10 empleados reconoce que para quedarse en su actual trabajo y descartar la búsqueda de otra alternativa, les gustaría que los directores pusieran mayor énfasis a incentivos no monetarios, como incluirlos en proyectos y hablar de los aciertos que tienen en su desempeño cotidiano.

Esto fue lo que detectó un estudio realizado por la consultora Deloitte (2012), entre 350 empleados de compañías alrededor del mundo. El análisis Talent Edge 2020 (2011), reveló que muchas compañías no están enfrentando las necesidades críticas ni las frustraciones de sus trabajadores y carecen de una visión realista sobre cómo los ven sus propios empleados. En México, por ejemplo, síndromes como el *burnout*, que consiste en un estado prolongado de estrés ante factores emocionales que se presentan en el trabajo e incluye reacciones como la fatiga crónica, está creciendo en el ámbito corporativo. Al menos 2 de cada 10 trabajadores reconoce despersonalización en su vida en el trabajo, y 7 de cada 10 habla de baja realización profesional, según un estudio elaborado entre más de 400 profesionales y mencionado en un análisis sobre Salud Pública de la Facultad de Medicina de la UNAM. No obstante esas cifras, para numerosas organizaciones, atender una necesidad de realimentación del colaborador es vista como una pérdida de tiempo, o algo que no deberían hacer porque corresponde al trabajador sacar sus proyectos, sin esperar mucho a cambio. Sin embargo dedicar un espacio a informar al empleado sobre lo que se espera de él o ella en los proyectos e incentivarlo con acciones concretas, es

una actividad fundamental a desarrollar, ya que se trata de una inversión segura si se considera el impacto económico y psicológico de tener trabajadores infelices, insatisfechos y desmotivados. Los empleados que están motivados en su ambiente laboral, tienen a rendir mejor y ser más leales en la oficina.

Desempeño laboral

En la presente sección se analiza la bibliografía relacionada con la variable desempeño laboral, desde la opinión de diversos autores. Se mencionan diversos conceptos sobre cómo conseguir un mejor desempeño, así mismo se aborda el tema de la evaluación del desempeño, su importancia, objetivos de la evaluación, los factores que influyen en el desempeño, el proceso de evaluación del desempeño, se hace mención al método de evaluación en el que se basará la investigación, la auto-evaluación, las mejoras en la evaluación del desempeño laboral, la importancia de la realimentación del desempeño laboral y finalmente una relación de la motivación y el desempeño laboral.

Conceptos

Hosea (2004) comenta que toda organización debe tener en cuenta que su éxito se basa directamente sobre el desarrollo de su personal. Afirma que una de las maneras para poder visualizar el nivel de éste, es la evaluación del desempeño. De igual manera esta evaluación es una protección sobre acciones legales a favor o en contra de la empresa.

Ayala Villegas (2004) describe el desempeño como un valor en conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Afirma que el

desempeño puede ser moldeado mediante un programa sistematizado desarrollado por parte del jefe o supervisor.

Chiavenato (2000) se refiere al desempeño laboral como el desarrollo máximo del potencial del trabajador para alcanzar mayor productividad y eficiencia.

D'Vicente (1997, citado en Bohórquez, 2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador, el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Schermerhorn (2006) dice que el desempeño laboral es la cantidad y calidad de los trabajos realizados por un individuo, o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño, como comúnmente se dice es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

González Arisa, (2006) menciona que el desempeño también está referido a la manera de cómo un empleado realiza sus tareas y cómo ante los demás empleados superan los resultados de producción en la organización, básicamente su aporte y cumplimiento en los requisitos que su puesto le exige.

Cómo conseguir un mejor desempeño

Bruce y Pepitone (2002) mencionan ocho pasos para ayudar tanto a los directivos como a los empleados a conseguir un mejor desempeño:

1. Ayudar a que los empleados se esfuercen al máximo. Hacer todo lo posible porque los empleados no realicen siempre el mismo trabajo y de la misma manera.

Hacer que el trabajo sea desafiante y ayudarles a verse como un conjunto, donde la parte que ellos ocupan y el rol que desempeñan es importante. Mucha gente quiere ser mejor y estar más capacitada. Pero muchas veces se resiste si tiene la sensación de que esas expectativas de mayor nivel le están siendo impuestas.

2. Dejar claros los estándares. Se debe identificar, definir y ser específico sobre los resultados que caracterizan un desempeño sobresaliente y un desempeño inaceptable. Se debe permitir que los empleados establezcan sus propios parámetros para medir el desempeño. Es importante llevar a cabo esta acción por tres razones: (a) les será más fácil hablar de los obstáculos que podrían impedir sus esfuerzos y por tanto los directivos podrán tratar con esos obstáculos antes de que se entrometan en el camino, (b) conocerán mejor los estándares y las razones que hay detrás de ellas, así que el directivo no se tendrá que esforzar en comunicárselos y (c) estarán más dispuestos a aceptarlos y por tanto harán lo posible por cumplirlos.

3. Definir el alcance de la responsabilidad de los empleados. Asegurarse de que todos conozcan quién es el responsable de cada una de las actividades. Si los empleados conocen su papel en relación con el de los demás, se reduce la confusión y saben qué tienen que hacer para ayudar a sus compañeros a alcanzar sus objetivos individuales. Una vez que se haya definido el alcance de las responsabilidades de cada uno de los empleados, se sugiere pasar al siguiente paso, que consiste en ampliar el alcance de esa responsabilidad. Evidentemente, esto se puede hacer cuando surge la necesidad, pero también se podría utilizar este método para dar reconocimiento a alguien por haber tomado la iniciativa o por haber mejorado sus habilidades. El objetivo de este punto no es dar más trabajo a los empleados. Éstos tienen

que saber que se aprecian los esfuerzos y se les quiere dar la oportunidad de aprender más y destacar en su trabajo.

4. Involucrar a los empleados en la consecución de estándares de desempeño superiores. La mayoría de los empleados quieren intervenir en la consecución de sus propias expectativas de desempeño. Cuantas más aportaciones pueda hacer un empleado al trabajo que se espera que haga, más probable es que ese empleado apoye la idea de nuevos estándares de desempeño. El directivo deberá (a) aportar a sus empleados una visión acerca de cómo podrían participar en tratar de conseguir los objetivos que ha establecido con ellos, (b) darles tiempo para responder a lo que les está sugiriendo, (c) permitir que piensen y reflexionen sobre ello y (d) invitar a que den sugerencias e ideas de cómo mejorar su desempeño. Si se incluyen a los empleados en el proceso de mejora, éstos compartirán información muy valiosa y útil sobre cómo alcanzar niveles más altos de desempeño, información que a lo mejor se ha pasado por alto o no se había tomado en consideración.

5. Documentar aquello que se acuerde con los empleados. Desarrollar una lista por escrito sobre los estándares de desempeño para que alcancen y superen las expectativas que se ha acordado. Se deberá ser específico sobre qué se va a necesitar para alcanzar los estándares en cada área de actividades. Después, documentar esas expectativas y entregar una copia cada uno de los empleados. En las revisiones sobre el desempeño de los empleados o sobre la realización de los proyectos, este documento servirá tanto a la dirección como a los empleados como base para discutir y medir qué se ha alcanzado.

6. Decidir una línea de acción. Una vez que se haya determinado los niveles de desempeño, se deberá revisar cada una de las tareas específicas del puesto de cada persona. Identificar y comentar para qué área está cualificado cada empleado. Planear las delegaciones según sea la experiencia y la competencia de cada empleado.

7. Observar y hacer un seguimiento. Tomar tiempo para observar cómo van las cosas. No esperar hasta el final del proyecto para comentarlo con los empleados. Dependiendo de la habilidad de cada persona y de la complejidad de la tarea que desempeña, hacer un seguimiento y observar cómo transcurre el trabajo.

8. Ser claro con las recompensas. Hacer saber a sus empleados qué van a obtener si alcanzan o superan los estándares de desempeño que han determinado. Se deberá ser específico sobre las posibles recompensas.

Evaluación del desempeño

Robbins y Judge (2009) señalan que la evaluación del desempeño tiene varios propósitos:

1. Decisiones de recursos humanos: las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

2. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo: identifican las aptitudes de competencia de los empleados que son inadecuadas y para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

3. Brindan realimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño.

4. Son la base para asignar recompensas: es frecuente que las evaluaciones de desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

De acuerdo con Alles (2007) es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar el trabajo deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal en consecuencia de toda la empresa.

Según Chruden y Sherman (2002) la evaluación que una persona hace de otra, es tan antigua como la existencia del hombre. Los métodos utilizados en la evaluación de personal han ido cambiando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout con el que calificaba a los vendedores mediante su comparación con individuos cuyo desempeño representaba estándares de distintos niveles. Posteriormente fue adaptado por el ejército estadounidense en la Primera Guerra Mundial para evaluar a sus soldados.

Pontifes (2003) señala que Frederick Taylor, a fines de ese mismo siglo propuso dar valor a las evaluaciones dependiendo del puesto y de esta manera establecer estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro. Las guerras y la participación del ejército militar fue inductor de la evaluación del desempeño debido a la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento. Se destacaba a los más eficientes y se otorgaban jerarquizaciones de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones, previa instrucción y capacitación.

Prieto (2007) menciona que se da a través de un proceso bien estructurado para evaluar comportamientos que están íntimamente relacionados con el trabajo y el desarrollo de los empleados reflejados en su productividad, de esta manera se

verifica si su productividad se incrementará en el futuro. Por ello se dice que la evaluación está enfocada directamente a la verificación del incremento de los niveles de productividad de una organización. Además que la evaluación contribuye a que se desarrollen las competencias laborales de los empleados, dando así como resultado el desarrollo de toda la empresa y de sus empleados particularmente.

Aguilar (2001) menciona que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión, evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño. Los empleadores deben tomar en cuenta factores del sistema que están fuera del control de los empleados pero que pueden afectar su desempeño.

Martínez Núñez (2006) señala que la evaluación del desempeño debe ser entendida como valoración sistemática del desarrollo de la persona y de la efectividad de las competencias laborales.

Davis y Newstrom (2003) comentan que la evaluación del rendimiento es el proceso de asignar un valor a los resultados, compartir la información a través de ellos y buscar formas que mejoren el desempeño los evaluados.

Gómez Mejía y Balkin (2003) aclaran que la evaluación del desempeño es considerado un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas.

Castillo Aponte (2006) comenta que la evaluación del desempeño de la calidad de trabajo y potencial laboral no es más que un inventario del patrimonio humano de la empresa. En los inicios de esta evaluación, se pensó originalmente

realizarla para incrementar los salarios pero en la actualidad se implementa con el propósito de conocer qué trabajadores aportan más en la productividad de las organizaciones, y así darles mejores oportunidades a los que sobresalgan en la realización de sus tareas. A la vez, crear planes y estrategias que propicien la mejora en el desempeño de los demás.

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) señalan que la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que van encaminados hacia la productividad y a la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Importancia de la evaluación

Lau (2010) menciona que evaluar puede convertirse en una herramienta de desarrollo para una empresa, esto es debido a que dispone de elementos importantes para la toma de decisiones y esto permite gestionar lo necesario para ubicar a los evaluados en otros espacios en donde se puedan desarrollar. También menciona que su peso en la conducta es también importante porque es determinante para fijar ciertos valores de comportamiento.

Werther y Davis (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

1. Mejora el desempeño. Cuando la realimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación. Permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
3. Decisiones de ubicación. Origina promociones, transferencias y despidos.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo. Cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.

5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. Mediante la realimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.

6. Imprecisión de la información. Un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto. Descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.

8. Desafíos externos. Brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en caso de que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Nickols (2007) afirma que la evaluación del desempeño trae los siguientes beneficios a la empresa:

1. Realimentación. Reduce errores y desperdicios, aumenta la productividad y la mejor atención a clientes y aumenta la motivación.

2. Elaboración de metas. Permite momentos de comunicación donde se establecen metas y objetivos para el desarrollo del trabajo de los empleados.

3. Control de programación de entrenamientos. La evaluación del desempeño proporciona la base para la observación de necesidades de entrenamiento en áreas específicas.

4. Base para recompensar el desempeño de los empleados. Es necesario recompensar con base en el buen desempeño.

5. Protección legal para la organización. Es necesario tener informes sobre la evaluación en casos de despidos.

González Ariza (2006) destaca que si en una organización existe una adecuada evaluación del desempeño es posible identificar (a) puntos débiles y fuertes del personal, (b) calidad de los subordinados, (c) nivel de cumplimiento de las funciones administrativas y (d) eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones. También ayuda a establecer (a) los requisitos de un programa de selección, (b) la definición adecuada de funciones y (c) una base sólida para sustentar la recompensa del buen o mal desempeño.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) puntualizan que la evaluación del desempeño es importante porque documenta cuán productivo es un empleado y señala cuáles áreas de desempeño podría mejorar. Además permite una realimentación sobre el desempeño de los empleados, utilizando la información como una base para elaborar planes para mejorarlo.

Bohlander, Sherman, Snell y Nova (2003) dicen que los programas de evaluación del desempeño están entre las herramientas más versátiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Además proporciona la realimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño; reconocer el desempeño individual; ayudar en la identificación de metas; identificar las necesidades individuales de capacitación; determinar las necesidades de

capacitación de la organización; reforzar la estructura de autoridad; permitir a los empleados analizar las preocupaciones; mejorar la comunicación; proporcionar un foro para que los líderes ayuden a documentar las decisiones del empleado; determinar los empleados para promociones; determinar transferencias y asignaciones; identificar el desempeño deficiente; decidir la retención o la separación; decidir los despidos; validar los criterios de selección; cumplir con los requerimientos legales; evaluar los programas y el progreso de la capacitación; planeación de personal; tomar decisiones sobre recompensas y compensaciones.

Firth (2002) comenta que la evaluación del nivel de desempeño es de gran importancia dado que trae beneficios al jefe y proporciona un entendimiento más claro de lo que está sucediendo con la empresa y cuál podría ser su futuro. También permite generar planes de entrenamiento para el desarrollo tanto individual como grupal, al mismo tiempo que permite al jefe conectar a los trabajadores con las estrategias de la organización dando un sentido de dirección. De igual manera la evaluación del desempeño da beneficios a los trabajadores ya que éstos podrán observar cómo se encuentran en cuanto al desarrollo de sus tareas.

Blanchard y Johnson (2004) conceptualizan que el control del desempeño es de gran importancia y es necesario que éste sea algo continuo, es decir, sobre la marcha y no algo que se pone en marcha una sola vez al año.

Druker (2002) señala que es importante analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) aseguran que la evaluación del desempeño es una herramienta básica para toda empresa, para medir el nivel de productividad del personal de las empresas. Al tener los resultados de la evaluación, los niveles altos de la organización tienen la responsabilidad de dar a conocerlos a sus subordinados para que de esta manera se les ayude a mejorar en el futuro. Y en cuanto a los subordinados, tienen la responsabilidad de buscar una realimentación honesta y aplicarla en la mejora de su desempeño laboral.

Disney Enterprises (2005) señala que es de gran importancia el buen desempeño de los empleados para un buen desarrollo de la empresa. Destaca que las organizaciones de todo el mundo han comenzado a entender que sus empleados son su valor más importante, dado que permite una entrega de un servicio o producto de calidad. Menciona que, con mucha frecuencia, los empleados se encuentran en las líneas del frente, cara a cara con los clientes y aun cuando no estén en contacto directo con los consumidores, son quienes controlan la operación de los procesos por los cuales se entrega o se proporciona el servicio.

Pontifes (2002) explica que la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones, también dice que una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la cual desemboca en el bienestar social y económico de la misma.

Chiang Vega, Méndez Urra y Sánchez Bernales (2010) afirman que el desempeño de los empleados son acciones como cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia y necesidad de supervisión.

McCoy (2007) afirma que una de las grandes dificultades que se presenta a la administración de una organización es transmitir las estrategias que se plantean en la alta gerencia, lo cual impacta poderosamente el desempeño de los empleados. Sin embargo, afirma que, una vez que se haya logrado romper la barrera de comunicación, permitirá un desempeño elevado trayendo beneficios a corto y mediano plazo, tales como una comunicación bilateral más abierta, al igual que dar un éxito alto a la organización.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Galindo Ruíz (2006) señala que la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

1. Verificar si hay eficacia en los sistemas de selección y de producción interna.
2. Determinar las necesidades que hay para la formación y desarrollo de los individuos.
3. Inventariar las capacidades y las habilidades individuales que no se utilizan en la organización.
4. Tomar decisiones referentes a los planes individuales y de sucesión.
5. Determinar cuáles son las aspiraciones de superación de cada empleado, así como sus deseos referentes a su área de trabajo y sus preferencias personales.
6. Mejorar el clima de trabajos entre jefes y subordinados, basándose en la confianza mutua.
7. Propiciar la reflexión en los empleados sobre su desempeño, dándoles a conocer los resultados que arrojan su evaluación y desempeño en cada área de trabajo.

8. Que cada empleado se forje objetivos individuales y se establezca un sistema de retribución más justo.

9. Recopilar datos referentes al clima laboral, y a la vez determinar si existen problemas ocultos o en fase temprana.

10. Poner al día las descripciones de los puestos.

Fernández Caveda (2007) clasifica a los objetivos de la evaluación del desempeño como:

1. Operativos. Son los que mediante los resultados obtenidos de la evaluación se puede motivar al trabajador, reconociendo sus méritos, además de detectar áreas de mejora y ayuda a determinar la retribución salarial.

2. Estratégicos. Modifican el estilo de dirección y mando, entrenamiento para procesos posteriores y motivar al nuevo personal.

Bohlander, Scott y Sherman (2001) y Rodríguez Valencia (2007) dividen los propósitos de la evaluación del desempeño como:

1. Objetivos administrativos. Es la ayuda que da la evaluación del desempeño para mejorar el proceso de administración de recursos humanos.

2. Objetivos de desarrollo. Se enfocan al mejoramiento del rendimiento del personal evaluado.

Factores que influyen en el desempeño

Chiavenato (2007) comenta que el desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuente el empleado.

Robbins (2004) dice que existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores.

Fisher (2000) menciona que se debe reconocer que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre hombre y mujeres que repercuta en su desempeño laboral lo cual contrasta con los resultados obtenidos por Todaro, Abramo y Godoy (1999), quienes encontraron que a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral.

Edad

En *Focusing Age Strategies in Policy Making* (2008) se comenta que el interés sobre el tema del desempeño laboral con relación a la edad ha aumentado ya que se ha observado que la población laboral está compuesta en su mayoría, por adultos mayores. Afirma que en cuanto a funciones sensoriales y motrices, los trabajadores se encuentran limitados en el desempeño de su trabajo y al mismo tiempo existen algunas limitantes en cuanto a funciones cognitivas. Declaran que una persona mayor tiene conocimientos y experiencias útiles para la empresa. Concluye que la edad afecta ciertas actividades, para algunas es una ventaja, para otras una desventaja, mientras que en otras es algo neutral.

Antigüedad

Harvard Business Essentials (2005) comenta que las empresas de éxito que

existen en la actualidad tienen preferencia por las ideas innovadoras, los productos y servicios de primera calidad que surgen del conocimiento y destrezas de los empleados. Cuando los empleados cuentan con más años de servicio en la empresa, aumenta su conocimiento y su experiencia por lo que asegura un buen desempeño en sus labores.

Nivel de escolaridad

Chiavenato (2007) menciona que la educación profesional es de suma importancia para el buen desarrollo de las labores. Se identifican tres grandes áreas que la componen: la primera se ubica en la formación profesional, que dicho en otras palabras, es aquella que se hace durante los primeros 20 años de la vida de una persona dentro de una escuela; dicha preparación es con miras a largo plazo. La segunda se ubica en el desarrollo profesional, el cual se refiere al perfeccionamiento de las personas en ciertas áreas específicas permitiendo prepararse para funciones más complejas, esto con miras a mediano plazo. Finalmente se ubica la capacitación. Esta responsabilidad recae, por lo general, en el supervisor inmediato al trabajador; su principal objetivo es preparar a una persona para una actividad específica, la capacitación es con miras a corto plazo. Si una llegara a faltar, el desempeño se vería afectado. La formación profesional, el desarrollo profesional y la capacitación son necesarios para todo trabajador.

Aptitudes

Fernández (2005) señala que las aptitudes que manifiestan los empleados en las organizaciones se clasifican en tres categorías: (a) conceptuales, para conocer

bien su entorno; (b) humanas, para relacionarse en su trabajo y (c) técnicas, para la realización de las tareas asignadas.

Entrenamiento

Alles (2005) menciona que es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos que se necesitan en la consecución de los objetivos definidos previamente. Este entrenamiento implica el uso de información, el desarrollo de habilidades y la capacidad de modificar actitudes y desarrollo de conceptos. La capacitación y el entrenamiento son factores que determinan y participan en el desarrollo personal de los empleados en la organización, y constituyen una herramienta indispensable para el logro de ese desarrollo y/o los objetivos.

Moruno Miralles y Romero (2006) dicen que las capacidades laborales y ocupacionales de los trabajadores deben ser entrenadas constantemente incluyendo tres áreas: (a) el individuo, tratando sus expectativas y motivaciones para cubrir sus roles y hábitos de trabajo; (b) el entorno, donde lo que rodea a la persona debe ser dirigido en base a las características laborales y (c) el análisis de la tarea y cómo se relaciona con cada empleado.

Ambiente físico

Gan y Berbel (2007) señalan que el espacio físico es determinante sobre todo en la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y todo lo que involucra el factor físico, para la gestión laboral, pues de ello dependerá el estado de ánimo de los empleados en relación a sus funciones, ya que si no se atienden estos aspectos, se crearán condiciones negativas en las funciones y el desempeño laboral.

Romero Hernández y Muñoz Negrón (2006) puntualizan que es uno de los aspectos más influyentes en la seguridad y la eficiencia. Con el fin de hacer más eficientes los sistemas de producción, en las últimas décadas, se han hecho cambios de vital importancia en los equipos y sistemas de manufactura.

Motivación

Jiménez Jiménez y Bueno Blando (2003) dicen que para que una persona sea comprometida en su trabajo y se dé la realización del mismo, no necesariamente ésta debe estar satisfecha con su trabajo, sino que se encuentre comprometida con su labor. Muchos empleados ni siquiera reciben una gratificación por realizar su trabajo, pero se sienten motivados a hacerlo. Pueden existir cientos de condiciones que motivan a que el desempeño en el trabajo sea muy elevado, más elevado que el de cualquier persona que tenga el 'trabajo de su vida'.

Proceso de evaluación del desempeño

McDaniel y Gitman (2007) comentan que los empleados deben recibir la orientación y la capacitación y luego reconocer lo que la empresa espera de ello en función de desarrollo y productividad por medio del plan de la evaluación del desempeño. Es necesario para ello que los administradores les informen lo que esperan de ellos, haciéndoles de su conocimiento programas laborales, objetivos laborales y los requisitos de la calidad del producto o el servicio. El evaluador debe realizar tareas de evaluación y supervisión periódicamente, mientras el empleado realiza sus labores.

Para Mondy y Noe (2005), la evaluación del desempeño lleva consigo un

proceso para su realización y se da de la siguiente manera: (a) elaborar el plan de desempeño, (b) asignar al responsable de la evaluación, (c) examinar el trabajo desempeñado evaluando los resultados y analizándolos; (d) establecer metas de evaluación en conjunto con las expectativas de los empleados y (e) comparar el desempeño con los estándares definidos.

Métodos de evaluación

Fernández (2002) dice que el desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado, recompensando los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias. Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas.

Según Dessler (2001) cada seis meses aproximadamente el supervisor y el trabajador deberán reunirse para discutir el desempeño que se ha ido registrando. Cabe mencionar que este método no resulta suficiente para comparar a los empleados y tomar decisiones salariales.

Chiavenato (2007) menciona que el monitoreo del desempeño del personal es de gran importancia dado que éste sirve para definir y desarrollar políticas acordes con las necesidades de la organización. Asimismo es una herramienta que permitirá el mejoramiento de la empresa.

Wayne y Noe (2005) declaran que existen diversos métodos para evaluar el desempeño del personal; la selección de alguno de ellos depende del propósito que

se quiera alcanzar, los cuales son selección del personal para promoción, capacitación y aumento.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) puntualizan que durante 50 años se ha hecho diferentes estudios para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño, de las cuales concluyen que es muy difícil evaluar con precisión el desempeño, pero por fortuna hay varias cosas que pueden hacer las organizaciones para ayudar a que las evaluaciones del desempeño sean más precisas, como las siguientes: (a) formato de escala de estimación, donde se registra los juicios del evaluador hacia el evaluado; (b) auxiliares de memoria, que registran de manera regular los comportamientos o resultados de la evaluación; (c) capacitación del estimador, que es la capacitación al evaluador para mejorar las habilidades de observación; (d) recompensas, que consiste en recompensar a los evaluadores que hacen una valoración oportuna y justa del evaluado y (e) múltiples estimadores donde se recomienda una evaluación de 360°.

Alles (2002) menciona que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden:

1. Los métodos basados en características. Están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee algunas características y éstas son populares porque son fáciles de administrar. Algunos de estos métodos son: escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, distribución forzada y formas narrativas.

2. Los métodos basados en el comportamiento. Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de una escala definida, por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados

una realimentación de desarrollo. Se pueden agrupar entre ellos los siguientes métodos: incidente crítico, escala fundamental para la medición del comportamiento y escala de observación de comportamiento.

3. Los métodos basados en resultados. Evalúan los logros de los empleados y los resultados que obtienen en su trabajo. Sobresalen en esta categoría las mediciones productivas y la administración por objetivos.

Rodríguez Valencia (2007) y González y Olivares (2005) comentan que los métodos para evaluar el desempeño tienen dos orientaciones y se explican a continuación:

1. Métodos orientados al pasado son los siguientes: (a) escala de calificación basada en la conducta, (b) lista de verificación, (c) método de selección forzada, (d) método de evaluación de grupos, (e) método de puntos comparativos, (f) escalas de puntuación, (g) método de registro de acontecimientos críticos y (h) método de categorización. El evaluador coloca a sus empleados en una escala de mejor a peor.

2. Métodos orientados al futuro son los siguientes: (a) autoevaluaciones, (b) evaluaciones psicológicas, (c) administración por objetivos y (d) técnica de centro de evaluación. Es importante en la toma de decisiones respecto a ascensos de personal.

Robbins (2009) destaca cinco diferentes técnicas para llevar a cabo la evaluación:

1. Ensayos escritos. Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para mejorar del empleado. El ensayo escrito no requiere formas

complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada en relación a qué tan débil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real del desempeño del empleado.

2. Incidentes críticos. Se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia o sin ella. El evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave es mencionar sólo los comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

3. Escalas de calificación ancladas en el comportamiento. Combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto a cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamiento se traducen luego en un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

4. Comparaciones forzadas. Evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son las siguientes: (a) ordenamiento por grupo, que es el que requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular; en este tipo de evaluación del desempeño, los gerentes tratan con todos sus subordinados; (b) ordenamiento individual, que es el que clasifica a los empleados del mejor al peor.

5. Escalas gráficas de calificación. Es uno de los métodos más antiguos y populares. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como conocimiento del trabajo puede calificarse como uno. Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas gráficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos.

Método de escalas gráficas

Martínez Guillén (2003) señala que consiste en juzgar analíticamente las características de las personas y en qué medida las poseen, además, el nivel en que ha sido alcanzada la misma en su desempeño de labores, a la vez la medida de su calidad y desempeño en la productividad. Cada evaluador ubica al trabajador en cada uno de los factores en una escala de juicios. El número de grados en que está dividido cada factor varía y puede hablarse de las escalas más sencillas (tres grados)

hasta los más sofisticados (diez grados). La calificación global del trabajador se obtiene partiendo de las puntuaciones obtenidas en cada factor y en algunos casos calculando un promedio.

Hitt, Black y Porter (2006) dicen que las escalas gráficas son relativamente fáciles y rápidas para llenar y facilita el trabajo de los administradores. Además, como los conceptos de la evaluación y la escala son muy comunes entre los empleados, es sencillo para los administradores cuantificar los resultados y comparar las calificaciones de su desempeño.

Ayala Villegas (2004) puntualiza que este método aparenta ser el más sencillo pero al momento de aplicarlo se debe ser muy cuidadoso, esto con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios que podría tener el evaluador. Lo describe como un formulario de doble entrada, donde los factores de evaluación del desempeño van alineados horizontalmente y los grados de variación de los factores se encuentran alineados verticalmente.

Chiavenato (2007) identifica tres subdivisiones dentro del método de escala gráfica:

1. Escalas gráficas continuas. Únicamente se identifican los dos extremos; la evaluación se puede ubicar en cualquier punto entre la línea que conecta las extremidades.

2. Escalas gráficas semicontinuas. Se ubican los puntos extremos y se agregan puntos intermedios; el evaluador puede ubicar la evaluación entre estos puntos.

3. Escalas gráficas discontinuas. Están representadas en gráficas de dos entradas, la horizontal donde se colocan los factores a evaluar y en la vertical se colocan los grados o las calificaciones.

Cardozo Cuenca (2007) menciona las desventajas de este método y son las siguientes: (a) es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo, (b) se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos y (c) en ocasiones la realimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Autoevaluación

Chiavenato (2007) define la autoevaluación como el proceso mediante el cual cada trabajador evalúa su propio cumplimiento de objetivos así como su desempeño en el puesto que desempeña, basado en indicadores proporcionados por la misma empresa. Asimismo afirma que dicho proceso permite al empleado conocer sus áreas con mayor necesidad.

Wayne y Noe (2005) declaran que la autoevaluación se refiere a la estrategia de aplicación de un método de evaluación mediante el cual se le pide al trabajador hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Afirman que dicha estrategia de aplicación va juntamente con el método de escala gráfica.

Robbins (2004) afirma que la autoevaluación permite determinar áreas que necesitan mejorarse, al igual que disminuye las barreras por el proceso de evaluación. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación

del empleado y su dedicación de mejoramiento. Las autoevaluaciones, por lo general, concuerdan poco con las evaluaciones de los supervisores, por lo tanto éstas son para fines de desarrollo.

Bohlander, Scott y Sherman (2001) comentan que la autoevaluación es de utilidad a los gerentes cuando estos buscan que el empleado tenga mayor participación en el proceso de revisión. El empleado debe llenar un formato de autoevaluación antes de la entrevista, esto con el fin de que se pueda dar cuenta de sus fortalezas y debilidades. Estos mismos autores comentan que tiene la desventaja de que el empleado puede favorecerse al momento de la autoevaluación, por lo que es mayormente útil para planes de desarrollo más que de toma de decisiones.

Robbins y Coulter (2005) puntualizan que la autoevaluación tiende a aminorar las auto defensas que pone el empleado ante la evaluación; además que ayuda a estimular los análisis de desempeño laboral entre los empleados y sus subordinados.

Cuesta (2005) aclara que la autoevaluación generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. En ésta, la persona se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño.

Viswesvaran, Ones y Schmidt (2002) comentan que este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, busca la coherencia entre individuo

y organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz gestión de los recursos humanos. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Comentan como ventajas los siguientes puntos: (a) el trabajador refleja la propia opinión de su rendimiento y (b) puede dar sugerencias respecto a cómo mejorarlo. Y tiene como desventajas las siguientes: (a) la inapropiada definición de los parámetros a autoevaluar, (b) desvinculo de los parámetros con los objetivos organizacionales, del área y el puesto de trabajo, (c) poca autocrítica del trabajador, (d) tendencia a emitir valores medios no reales y (e) tendencia a emitir valores extremos.

Harvard Business Essentials (2005) menciona que la autoevaluación tiene dos beneficios claves:

1. Logra que la persona se involucre creando un ambiente más relajado dentro del proceso de evaluación y hace que el empleado esté más abierto a una realimentación por parte del directivo.

2. Le ofrece al directivo una perspectiva diferente del trabajo de su subordinado y cualquier problema relacionado con él.

Mejoras en las evaluaciones del desempeño

Robbins y Judge (2009) dicen que el proceso de evaluación del desempeño es un campo minado de problemas. En algunas ocasiones los evaluadores inflan las calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva), subestiman el desempeño (sesgo negativo) o permiten que la evaluación de una característica influya en forma indebida en la calificación de las otras (error de halo). Algunos evaluadores

tienen un sesgo en las calificaciones que dan, porque favorecen inconscientemente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los de ellos (error de semejanza). Y por supuesto, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Si bien no hay protecciones que garanticen evaluaciones exactas del desempeño, sin embargo las sugerencias que a continuación se mencionan ayudarán a que el proceso sea más objetivo y justo:

1. Uso de evaluadores múltiples. A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa. Por tanto, al mover a los empleados dentro de las organizaciones para que se haga cierto número de evaluaciones, o al emplear varios evaluadores, aumenta la probabilidad de hacer evaluaciones más válidas y confiables.

2. Evaluación selectiva. Los evaluadores deben evaluar sólo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia. Esta precaución aumenta el acuerdo entre ellos y hace que la evaluación sea un proceso más válido. También se reconoce que no es raro que los diferentes niveles organizacionales tengan orientaciones distintas hacia quienes se evalúa y se los observa con diferentes puntos de vista. Por lo tanto los evaluadores deben estar tan cerca como sea posible, en términos de nivel organizacional, al individuo que evalúan. A la inversa, entre más niveles separen al evaluador de la persona que se califica, menos oportunidad tiene aquél de observar el comportamiento de ésta, por lo que no es sorprendente que haya más posibilidades de cometer errores.

3. Capacitación de evaluadores. Si no se puede encontrar buenos evaluadores, una alternativa es hacerlos. Hay muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia. Los errores comunes tales como los de halo y sesgo se minimizan o eliminan en talleres en los que los gerentes practican la observación y calificación de los comportamientos. Sin embargo los efectos de la capacitación parecen disminuir con el tiempo. Esto sugiere la necesidad de tener sesiones regulares de recordatorio.

4. Dar a los empleados el proceso debido. El concepto de proceso debido se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados de forma justa. Son tres las características de los sistemas de proceso debido: (a) los individuos reciben una notificación adecuada de lo que se espera de ellos, (b) todas las evidencias relevantes para una posible violación se ventilan en una audiencia justa en la que los individuos afectados responden y (c) la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Hay muchas evidencias de que los sistemas de evaluación violan con frecuencia el proceso debido de los empleados porque se da a éstos realimentación escasa y relativamente general, lo que les impide hacer aportaciones importantes en el proceso de evaluación y porque se sabe que se introducen sesgos en la calificación. Sin embargo cuando el proceso debido ha formado parte del sistema de evaluación, los empleados han reportado reacciones positivas a éste, perciben los resultados de la evaluación como más exactos y expresan un mayor interés por permanecer con la organización.

Realimentación del desempeño

Robbins y Judge (2009) comentan que para muchos directivos, pocas actividades son tan desagradables como dar a los empleados realimentación sobre su desempeño. En realidad, a menos que los presionen las políticas y controles de la organización, es probable que los gerentes ignoren esta responsabilidad. La renuencia a dar realimentación sobre el desempeño obedece a tres razones:

1. Los gerentes frecuentemente se sienten incómodos al analizar con los trabajadores sus debilidades, aun cuando casi todos los empleados pudieran mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen a una confrontación por presentar una realimentación negativa.

2. Muchos empleados tienden a estar a la defensiva cuando se les indica sus debilidades, en vez de aceptar la realimentación como algo constructivo y la base para mejorar el desempeño, algunos trabajadores descalifican la evaluación a través de críticas hacia el gerente o culpar a otros.

3. Los empleados tienden a tener una evaluación inflada de su propio desempeño, en términos estadísticos, la mitad de ellos debe de estar por debajo del promedio. Pero las evidencias comunes indican que el empleado común estima que su nivel de desempeño en general cae alrededor del percentil número 75. Por tanto, incluso cuando los gerentes dan buenas noticias es probable que los trabajadores perciban que no son suficientemente buenos.

La solución al problema de la realimentación del desempeño es no ignorarlo, sino capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de realimentación constructivas. Una revisión eficaz, aquella en que el empleado percibe que la evaluación es

justa, percibe al gerente como sincero y al clima como constructivo, da como resultado que el trabajador salga de la entrevista de un excelente humor, informado sobre las áreas de su trabajo que necesita mejorar y con la determinación de corregir sus deficiencias. Además la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio. Esto se hace mejor si se permite que la revisión evolucione fuera de la autoevaluación del trabajador.

Motivación y desempeño

Rodríguez Sacoto y Acosta Carranza (2009) destacan que en un ambiente empresarial donde haya una correcta motivación, una comunicación directa y explícita sobre lo que se espera de cada uno de los empleados, trae como resultado empleados orientados hacia la excelencia en el logro de objetivos, el mejoramiento continuo y a obtener un desempeño sobresaliente. Cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte (*Figura 3*). Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.



Figura 3. Motivación y desempeño laboral.

Bruce y Pepitone (2002) mencionan que para mejorar el desempeño y la motivación de los empleados, se tendrá que demostrar que se está comprometido con los colaboradores siguiendo los tres pasos que a continuación se mencionan:

1. Crear un ambiente de alto desempeño. Para provocar y desarrollar la motivación en los empleados, se deberá crear deliberadamente un ambiente que conduzca a niveles superiores de desempeño. En este ambiente los empleados se concentrarán y tendrán bien claro cuáles son sus objetivos, el trabajo será estimulante y desafiante, la gente se sentirá apreciada y respetada. Antes de crear un ambiente de alto desempeño, se tendrá que estudiar el ambiente actual. Sólo entonces se podrá determinar qué se va a necesitar para llegar a donde se quiere llegar. Es recomendable que los empleados participen en el estudio, solicitando sus ideas y opiniones.

2. Compartir las recompensas del desempeño exitoso. Un objetivo importante en cualquier programa de motivación es ayudar a que los empleados sientan que el

trabajo es en sí mismo una recompensa. Si se quiere que los empleados mantengan un alto nivel de motivación en el trabajo, se pueden compartir las recompensas con aquellos que han contribuido al éxito de la organización. Para ello se puede tomar lo que a continuación se menciona: (a) recompensas especiales, (b) reconocimiento y alabanza, (c) formación, seminarios y talleres de trabajo y (d) estimulantes para la moral.

3. Incitar a los demás para que rindan más. Los grandes líderes suelen ser inspiradores, fomentan el optimismo. Como directivo puede crear un ambiente que ayude a la gente a subir al siguiente nivel de consecución, satisfacción y excelencia. Crear un ambiente de trabajo en el que la gente realmente le guste lo que hace y se sienta motivada a hacer un buen trabajo requiere determinadas habilidades. Si se consiguen desarrollarlas, se estará desarrollando un equipo creativo y enérgico.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Este estudio tuvo como objetivo principal determinar si el grado de motivación y es predictor del desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.

El presente capítulo está estructurado de la siguiente manera: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra, (d) instrumento de medición, (d) hipótesis nulas, (e) recolección de datos, (g) análisis de datos y (h) resumen.

Tipo de investigación

La investigación se clasifica como cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal.

Se consideró cuantitativa por las siguientes razones:

1. Se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y al análisis estadístico.
2. Para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, se utilizaron diversas pruebas estadísticas paramétricas.
3. Porque se utilizó una escala numérica de uno a siete, para conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño.

Se consideró descriptiva porque:

1. Se pudo medir las variables motivación y desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.

2. Permitió analizar la posible diferencia entre las variables motivación y desempeño con relación a diversas variables demográficas.

Fue considerada correlacional porque se pudo medir la probable correlación, positiva o negativa, del grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México con la variable tiempo de servicio.

Se le consideró explicativa por porque se pudo evaluar la probable influencia de la motivación sobre el desempeño de los empleados.

Fue de campo debido a que la investigación se desarrolló en el lugar de trabajo de los empleados bajo sus actividades cotidianas.

Fue transversal dado que permitió conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México mediante la aplicación del instrumento en una sola ocasión.

Población

Johnson y Kuby (2004) comentan que la población es la colección completa de individuos u objetos de interés para el recolector de muestra. La población de interés debe definirse cuidadosamente y se considera que está completamente definida sólo cuando se especifica la lista de elementos que pertenecen a ella.

La población para esta investigación estuvo conformada por 88 empleados del Instituto de la Visión Montemorelos, 25 del Instituto de la Visión Ensenada, 51 Instituto de la Visión Tabasco, dando un total de 164 empleados.

Muestra

Grajales (2008) dice que consiste en tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

En la presente investigación no se tomó muestra, debido a que existió el interés de realizar un censo para incluir a todos los empleados. La población se dividió en: (a) área médica (médicos adscritos, enfermeras, nutriólogas), (b) área administrativa y contable y (c) área de apoyo (técnicos, secretarias, recepcionistas, intendencia y mantenimiento). Se logró contemplar en la muestra a todo el personal. Se tuvo un total de 164 sujetos equivalente al 100% de la población.

Instrumentos de medición

Grajales (2008) afirma que es todo recurso de que disponga el investigador para observar y, eventualmente, medir la(s) variable(s) del estudio.

Esta sección contiene una descripción de las variables, el proceso seguido para elaborar los instrumentos, la validez, la confiabilidad y la operacionalización de las variables.

Variables

Johnson y Kuby (2004) aclaran que una variable es una característica de interés sobre cada elemento individual de una población o muestra.

Esta sección contiene la definición de variables independientes y dependientes.

Independientes

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideraron el nivel académico, área de trabajo, género, edad, tipo de empleado y tiempo de servicio. La variable independiente principal fue el grado de motivación.

Dependiente

Se consideró como variable dependiente el nivel de desempeño.

Elaboración del instrumento

Para esta investigación se adaptaron dos instrumentos: el primero para medir la motivación, elaborado por Manuel Ramón Meza Escobar y Rosa Evila Quintanilla Morales; y el segundo para medir el desempeño, elaborado por Manuel Ramón Meza Rodríguez y Denisse Cruz Castillo.

La elaboración de los instrumentos se realizó de la siguiente manera:

1. Se procedió a la búsqueda de bibliografía relacionada con el tema.
2. Se consideraron aquellos conceptos que los diferentes autores mencionan que son medibles en la motivación y el desempeño.
3. Se investigaron instrumentos utilizados con anterioridad y se extrajeron declaraciones que podían ser viables y así cumplir con el objetivo de la investigación.
4. De las declaraciones extraídas en los instrumentos anteriormente utilizados, se realizaron las adecuaciones necesarias para descartar falta de claridad o dudosa interpretación en las mismas y proceder a crear un grupo de declaraciones y analizarlas con expertos en el área.

5. Se examinaron y se modificaron las declaraciones con la ayuda del asesor principal para crear el instrumento final.

6. Se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el valor alfa de Cronbach.

7. Finalmente el instrumento quedó conformado por cuatro secciones. La primera sección corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo de la investigación y algunas instrucciones generales para la contestación del instrumento. La segunda sección está conformada por la información demográfica a los cuales se les da una serie de opciones para únicamente marcar y agilizar su llenado. La tercera sección corresponde a la variable desempeño laboral, la cual consta de 48 ítems, con siete opciones: (a) totalmente en desacuerdo; (b) muy en desacuerdo; (c) algo en desacuerdo; (d) indeciso; (e) algo de acuerdo; (f) muy de acuerdo y (g) totalmente de acuerdo. La cuarta sección corresponde a la variable motivación, la cual consta de 19 ítems, con siete opciones a elegir: (a) pésima; (b) muy mala; (c) mala; (d) regular; (e) buena; (f) muy buena y (g) excelente. El instrumento completo se muestra en el Apéndice A.

Validez

Grajales (2008) puntualiza que la validez de los instrumentos se determina de diversas maneras, dando lugar a una variedad de tipos de validez, como los siguientes:

1. Validez de facie: significa, que el instrumento por sí mismo, aparenta ser útil para observar y medir la variable; cuando el instrumento despierta dudas en la

persona que lo aplica o en las personas que lo deben utilizar, por lo general genera una situación que altera la realidad que pretende observar.

2. Validez de criterio: determina el grado en que el instrumento logra observar y medir y medir la variable, con la misma precisión como lo hace(n) otro(s) instrumentos(s) utilizado(s) para el mismo fin.

3. Validez de discriminación: indica la capacidad que tiene el instrumento para identificar grupos de sujetos o situaciones que difieren en la cantidad o nivel de presencia de la variable de observación.

4. Validez predictiva: identifica la capacidad que el instrumento tiene para observar y medir la variable y a partir de esos datos, anticipar el comportamiento de cada sujeto en una prueba o situación futura.

5. Validez de constructo: cuando el instrumento utiliza varios indicadores para observar un aspecto de la variable, éstos logran mayores coeficientes de correlación entre sí, en comparación con los que se obtienen al relacionarlos con los indicadores de las otras dimensiones o aspectos de la variable.

Dada la complejidad de la validez de un instrumento, resulta inconveniente tratar de describirla por medio de un solo indicador. También se comete el error si se pretende hablar en términos de instrumentos válidos o no válidos, siendo que cada instrumento tiene cierto grado de validez, por lo que se concluye que al referirse a la validez de un instrumento, se debe hacer en términos del grado de validez que ofrece, según las diversas formas de conceptualizar la validez.

El proceso de validez del instrumento se llevó de la siguiente manera:

1. Se llevó a cabo un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables a tratar.
2. Se examinaron declaraciones contenidas en instrumentos utilizados con anterioridad.
3. Se construyeron los instrumentos en base a información relevante del marco teórico y experiencia del asesor principal.
4. Se hizo evaluación por profesionales y asesores.
5. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la validez.

Confiabilidad

Tamayo y Tamayo (2006) definen que la confiabilidad de un instrumento se encuentra relacionada con la cantidad de ítemes que lo componen; es decir, entre mayor el número, mayor confiabilidad; aunque es necesario recordar que la población puede cansarse.

Grajales (2008) afirma que la confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia o capacidad que tiene el instrumento para ofrecer la misma medición o resultado, cada vez que se utilice en la misma situación o contexto.

Al realizar el análisis de confiabilidad para el constructo nivel de desempeño se utilizó el método de alfa de Cronbach, encontrándose un valor de .939 correspondiente a los 48 indicadores. Dicho valor de confiabilidad fue considerado como *muy bueno* para este instrumento.

Al realizar el análisis de confiabilidad para el constructo grado de motivación se utilizó el método de alfa de Cronbach, encontrándose un valor de .909 correspondiente

a los 19 indicadores. Dicho valor de confiabilidad fue considerado como *muy bueno* para este instrumento.

Operacionalización de las variables

Tamayo y Tamayo (2004) mencionan que en la operacionalización de las variables es necesario tener en cuenta dos factores de importancia: (a) la lógica y (b) el conocimiento. Sólo a partir de estos dos factores es posible operacionalizar. Para el factor conocimiento es necesaria la reformulación pertinente, lo cual permite construir dimensiones e indicadores. Además indica que su importancia radica en que la información mínima necesaria para el análisis de una investigación proviene de la operacionalización de las variables, ya que los instrumentos de recolección de información se construyen a partir de las dimensiones e indicadores de la variable.

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de algunas de las variables. La operacionalización completa puede ser vista en el Apéndice B.

Hipótesis nulas

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) señalan que la hipótesis nula es lo contrario a las hipótesis de investigación y que constituyen proposiciones en cuanto a la relación de las variables para refutar o negar lo que la hipótesis de investigación afirma.

Esta sección contiene a la hipótesis nula principal y a las hipótesis nulas complementarias.

Hipótesis nula principal

Ho: El grado de motivación es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México.

Complementarias

Ho₁. No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.

Ho₂. No existe una relación significativa entre el grado motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.

Ho₃. No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según su género, edad y tipo de empleo.

Ho₄. No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.

Ho₅. No existe una relación significativa entre el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.

Ho₆. No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México según su género y su edad.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> 20- 30 años <input type="checkbox"/> 31- 40 años <input type="checkbox"/> 41- 50 años <input type="checkbox"/> 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 20- 30 años 2 = 31- 40 años 3 = 41- 50 años 4 = 51 o más

Operacionalización de hipótesis

En la Tabla 2 se muestra la operacionalización de algunas de las hipótesis con sus respectivas variables, seguida por el nivel de medición utilizado para cada variable, así como la prueba estadística a emplear. La operacionalización completa de las hipótesis se encuentra en el Apéndice C.

Tabla 2

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	VARIABLES	Nivel de medición	Prueba estadística
Ho ₁ : El grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.	<i>Independiente</i> A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
	<i>Dependiente</i> B. Nivel de desempeño laboral	B. Métrica	

Preguntas complementarias

Algunas preguntas que complementan al problema principal, son las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México?

Recolección de datos

El proceso de la recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

1. Se realizó contacto con los directivos del Instituto de la Visión en México, así mismo se solicitó su apoyo para la aplicación del instrumento mediante documento escrito.

2. Se les entregó a los directivos los instrumentos para su revisión y explicación.

3. A los empleados se les dio a conocer el objetivo de la evaluación, así como las instrucciones correctas para el llenado del instrumento.

4. Se aplicó el instrumento a los empleados que laboran en cada una de las áreas del Instituto de la Visión en México en el año 2014.

5. Se hicieron visitas en los días posteriores para recoger los instrumentos que se iban llenando.

Análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos del instrumento se realizó mediante el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 17.0 para Windows). Las pruebas utilizadas en ésta investigación fueron: r de Pearson, análisis de varianza factorial y la técnica de regresión lineal simple.

Resumen

El presente capítulo contiene el tipo de investigación la cual fue cuantitativa, explicativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. Se consideró la población seleccionada, la muestra la cual fue conformada por 164 empleados, así como las variables a investigar. Igualmente se describe el instrumento, el proceso de validez y confiabilidad. Además se plantean las hipótesis de investigación y nulas, la operacionalización de las variables e hipótesis, de igual manera contiene las preguntas de investigación a las que se les dio respuesta. Se explicó la forma como se recogieron los datos y las pruebas estadísticas utilizadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

La investigación tuvo por objetivo principal determinar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.

El tipo de investigación se clasificó como cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal.

La población estuvo conformada por 88 empleados del Instituto de la Visión Montemorelos, 25 del Instituto de la Visión Ensenada, 51 Instituto de la Visión Tabasco, dando un total de 164 empleados, en sus distintas áreas; área médica (médicos adscritos, enfermeras, nutriólogas), área administrativa, contable y áreas de apoyo (técnicos, secretarías, recepcionistas, intendencia y mantenimiento).

Las variables independientes se consideraron: el nivel académico, área de trabajo, género, edad, tipo de empleado y el tiempo de servicio. La variable independiente principal fue el grado de motivación. Se consideró como variable dependiente, el nivel de desempeño.

En el presente capítulo se expondrá la descripción demográfica de la muestra, las pruebas de hipótesis, las respuestas a las preguntas complementarias y finalmente el resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación $p \leq .05$.

Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presentan los datos demográficos obtenidos mediante este estudio. Los datos son los siguientes: género, edad, nivel académico, área de trabajo, tiempo de servicio y tipo de empleo. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice D.

Género

Los datos referidos al género de los 164 empleados que respondieron el instrumento fueron los presentados en la Tabla 3:

Tabla 3

<i>Género de los trabajadores</i>		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	80	48.8
Masculino	84	51.2
Totales	164	100.0

Edad

El rango de edad de los empleados encuestados fue desde los 20 a 51 años o más. La edad predominante fluctúa entre los 20-30 años representando el 41.5% del total de la muestra (ver Tabla 4).

Tabla 4

Edad de los empleados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 - 30 años	68	41.5
31 - 40 años	60	36.6
41 – 50 años	26	15.9
51 o más	10	6.1
Totales	164	100.0

Máximo nivel académico

La tabulación de la variable de máximo nivel académico se encuentra en la Tabla 5. En ella se logra observar que el nivel de preparatoria o menos ocupa el primer lugar con un 47.6%, de igual manera, el segundo lugar lo ocupó el nivel de licenciatura con un 40.9% y el nivel de posgrado ocupó el tercer lugar con 11.6%.

Tabla 5

Máximo nivel académico

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Preparatoria o menos	78	47.6
Licenciatura	67	40.9
Posgrado	19	11.6
Totales	164	100.0

Área de trabajo

La Tabla 6 muestra el área de trabajo de los empleados. Se encontró que la mayoría de los empleados forma parte del área médica con una frecuencia de 65 el cual está representado por el 39.6% del total de la muestra.

Tabla 6

<i>Área de trabajo de los empleados</i>		
Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Área médica	65	39.6
Área administrativa	42	25.6
Área de apoyo	57	34.8
Totales	164	100.0

Tiempo de servicio a la institución

Las categorías que se observan de la variable tiempo de servicio en la institución van desde 1 a 30 años. Asimismo se observó una media de 4.4085, con una desviación típica de 4.56825 años.

Tipo de empleado

La Tabla 7 muestra el tipo de empleado. Se puede observar que el 87.8% corresponde a los empleados de contrato mientras que en segundo lugar se encuentran los trabajadores denominacionales con un 6.1%.

Tabla 7

<i>Tipo de empleado</i>		
Tipo de empleado	Frecuencia	Porcentaje
Denominacional	10	6.1
Contrato	144	87.8
Honorarios	4	2.4
Horas	6	3.7
Totales	164	100.0

Pruebas de hipótesis nulas

A continuación se presentan las pruebas estadísticas de las seis hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las Tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice E.

Hipótesis nula principal

El grado de motivación es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple; se consideró como variable independiente al grado de motivación y como variable dependiente el nivel de desempeño laboral.

Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de R^2 corregida fue igual a .414 De igual manera se obtuvo el valor F igual a 116.2 y el valor de p igual .00 que permitieron determinar que existió una

influencia lineal positiva y significativa. Con base al análisis anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Los valores del coeficiente no estandarizado B_k , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron: B_0 igual a 3.686 y B_1 igual a .441. Con dichos valores se pudo construir la siguiente ecuación de mínimos cuadrados:

$$\text{Nivel de desempeño} = 3.686 + .441 (\text{grado de motivación})$$

Hipótesis complementarias

A continuación se presenta las hipótesis complementarias de la presente investigación.

Hipótesis nula 1

No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son nivel académico y área de trabajo. La variable dependiente es el grado de motivación. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .228 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de motivación. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 2

No existe una relación significativa entre el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue la r de Pearson. Las variables consideradas en ésta hipótesis fueron grado de motivación y tiempo de servicio de los empleados.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .052 y un nivel de significación p de .508 ($p > .05$). Para dicho nivel de significación, se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 3

No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según su género, edad y tipo de empleo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son género, edad y tipo de empleo. La variable dependiente es el grado de motivación. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .355 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de motivación. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 4

No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son nivel académico y área de trabajo. La variable dependiente es el nivel de desempeño. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico $F (p = .302 > .05)$ muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de desempeño. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 5

No existe una relación significativa entre el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue la r de Pearson. Las variables consideradas en ésta hipótesis fueron nivel de desempeño y tiempo de servicio de los empleados.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .113 y un nivel de significación p de .148 ($p > .05$). Para dicho nivel de significación, se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 6

No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México, según su género, edad y tipo de empleo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son el género, edad y tipo de empleo. La variable dependiente es el nivel de desempeño. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico $F (p = .164 > .05)$ muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de desempeño. El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Preguntas complementarias

En esta sección se mencionan las respuestas de las preguntas complementarias planteadas en el estudio. En el Apéndice F se encuentran las tablas correspondientes.

1.- ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México?

Mediante el análisis de los datos obtenidos de los 164 instrumentos aplicados se percibió para la variable grado de motivación una media aritmética de 6.4509 y una desviación de .49132. Al convertir la información a la escala Likert utilizada en el instrumento se obtuvo un grado de motivación entre *muy buena* y *excelente*.

Basados en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión, fueron los siguientes: (a) “Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias” (6.7500), (b) “Trabajar para alcanzar las metas institucionales” (6.6585), (c) “Cumplir con los reglamentos institucionales” (6.6463) y (d) “Trabajar sin necesidad de supervisión.” (6.6280).

De forma contraria se encontró que los aspectos que se evaluaron más bajos en el grado de motivación fueron los siguientes: (a) “Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración.” (6.3049), (b) “Participar en actividades sociales programadas por la institución.” (6.2134), (c) “Participar en programas de servicio a la comunidad.” (6.2073) y (d) “Dar su opinión en las juntas a las que asiste” (5.9085).

2.- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México?

Mediante el análisis de datos de los 164 instrumentos aplicados, se obtuvo una media aritmética para la variable nivel de desempeño laboral de 6.5324. La desviación típica correspondió a .33549.

De acuerdo con los niveles utilizados en la escala Likert del instrumento y al convertirla a la escala determinada en la operacionalización de la variable, se obtuvo un nivel del desempeño laboral entre *bueno* y *excelente*. Al convertir la información a la escala Likert utilizada en el instrumento se obtuvo una autopercepción del nivel de desempeño entre *muy de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*.

Basados en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados en el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión, fueron los siguientes: (a) “Trato bien al público sin importar su religión” (6.8537), (b) “Trato bien al público sin importar su clase social” (6.8232), (c) “Asisto al trabajo diariamente” (6.8232) y (d) “Respeto las normas de conducta de la institución” (6.8049). De forma contraria se encontró que los aspectos que se evaluaron más bajos en el nivel de desempeño fueron los siguientes: (a) “Tengo bien organizado mi lugar de trabajo” (6.2195), (b) “En situaciones de emergencia tomo decisiones correctas” (6.2195), (c) “Termino las tareas en los tiempos preestablecidos” (6.2073) y (d) “Elaboro por escrito mi plan de trabajo a corto plazo” (5.2134).

Resumen

En el presente capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Contiene las diferentes tablas, las cuales muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de los 164 instrumentos así como las pruebas de las hipótesis nulas y

los resultados que se obtuvieron. Así como también se dio respuesta a las preguntas complementarias de la investigación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

La presente investigación ha tenido como fin principal determinar si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 164 empleados del área médica, administrativa y de apoyo.

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal.

La población estuvo conformada por 88 empleados del Instituto de la Visión Montemorelos, 25 del Instituto de la Visión Ensenada, 51 Instituto de la Visión Tabasco, dando un total de 164 empleados, en sus distintas áreas.

Las variables a estudiar fueron las siguientes: a) las principales fueron grado de motivación y nivel de desempeño, (b) las demográficas fueron género, edad, nivel académico, área de trabajo, tiempo de servicio y tipo de empleo.

El documento está organizado en cinco capítulos:

Capítulo I. Se encuentran los antecedentes sobre motivación y desempeño laboral, al igual que investigaciones realizadas sobre dichas áreas. Así mismo se incluye el planteamiento y declaración del problema, definición de

términos, hipótesis, preguntas complementarias, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

Capítulo II. En él se presenta el desarrollo del marco teórico, analizando diversos autores que han escrito sobre el tema abordado, así como su importancia, métodos de evaluación y factores que afectan las variables del estudio.

Capítulo III. Se describe el marco metodológico que comprende el tipo de investigación, población, muestra, instrumento de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección de datos y análisis de datos.

Capítulo IV. Muestra los resultados obtenidos de las encuestas, a través de sus pruebas estadísticas correspondientes.

Capítulo V. En él se presentan las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por el investigador. Al término del capítulo, se presentan algunas recomendaciones tanto para los administradores del Instituto de la Visión como para futuras investigaciones.

Conclusión sobre la declaración del problema

La presente investigación tuvo como fin conocer si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México. Con el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene una influencia positiva y significativa en grado *fuerte* en el desempeño laboral de los empleados.

Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados.

Conclusiones generales de las hipótesis complementarias

Motivación, nivel máximo académico y área de trabajo

Analizando los resultados obtenidos se encontró que no existe una diferencia significativa según el nivel máximo académico de los empleados y su área de trabajo sobre el grado de motivación con el que cuentan. Tanto los trabajadores que cuentan con posgrado como los de licenciatura y los de preparatoria, ya sea que se desempeñen en el área médica, administrativa o de apoyo, muestran un grado de motivación similar: *muy bueno*.

Motivación, género, edad y tipo de empleado

Después del análisis de la hipótesis se pudo concluir que las variables género, edad y tipo de empleado no representan una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación. Tanto hombres como mujeres, no importando su edad y qué tipo de empleado son, tuvieron una *muy buena* autopercepción del grado de motivación.

Motivación y tiempo de servicio

Al analizar la hipótesis con la prueba estadística, se logró observar que no existe una relación significativa entre el grado de motivación de los empleados y el tiempo de servicio a la institución; lo que significa que el grado de motivación es similar entre los que tienen poco tiempo o muchos años trabajando en la institución.

Desempeño laboral, nivel máximo académico y área de trabajo

Analizando la hipótesis se encontró que no existe diferencia significativa entre el nivel máximo de escolaridad, área de trabajo y el nivel de desempeño; sin importar el nivel educativo alcanzado y el área de trabajo en donde desempeñen sus labores, su desempeño se ubica ente *muy bueno* y *excelente*.

Desempeño laboral, género, edad y tipo de empleado

Analizando la hipótesis que involucra el nivel de desempeño laboral, género, edad y tipo de empleado, se observó que no existe diferencia en la forma como los hombres y mujeres, no importando la edad y el tipo de empleado, sea denominacional, contrato, honorarios o por horas, auto perciben el nivel de desempeño laboral; se ubican en un nivel que va de *muy bueno* a *excelente*.

Desempeño laboral y tiempo de servicio

Después de analizar la hipótesis con la prueba estadística se observó que no existe una relación significativa entre el desempeño y el tiempo de servicio en la institución; a mayor o menor tiempo de servicio a la institución su nivel de desempeño laboral va de *muy bueno* a *excelente*.

Conclusiones en base a las preguntas complementarias

Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México.

Mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información:

En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de *muy buena* a *excelente*.

Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre *muy bueno* y *excelente*.

Discusión

Los temas que están relacionados con motivación y desempeño son de gran importancia para el éxito y buen funcionamiento de las empresas, ya que mediante la motivación se promueve el desarrollo personal con el objetivo de mejorar el desempeño y productividad en los empleados; por este motivo la presente investigación tuvo como principal objetivo el analizar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión México.

Después de analizar los resultados, se puede afirmar lo descrito en la primera hipótesis, ya que se encontró una relación lineal positiva y significativa en grado fuerte entre el grado de motivación y el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México.

Los resultados del estudio presentan que el grado de motivación es predictor del grado de desempeño que presentan los empleados, tal y como lo mencionan Whetten y Cameron (2005); dicen que el desempeño es el resultado de la habilidad desarrollada por la motivación. La habilidad es el resultado de la aptitud desarrollada por el entrenamiento y los recursos; y la motivación es el resultado derivado del deseo y el compromiso. Un desempeño elevado en

cualquier trabajo se logra si las personas poseen todos los elementos esenciales antes mencionados.

También la investigación soporta la idea de Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) que consideran que la motivación laboral influye en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo. Chiavenato (2000) afirma que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales, esto lleva a hacer mención del ciclo motivación y desempeño. Lo antes mencionado tiene relación con los resultados que arrojó la investigación: los empleados que están muy motivados, por lo que estaban teniendo un desempeño muy alto. Están tratando bien al público sin importar su religión, sin importar su clase social, asisten al trabajo diariamente, respetan las normas de conducta de la institución, son cuidadosos con las instalaciones de la institución, siguen el código de valores de la institución y son cuidadosos con las herramientas de trabajo.

Chiavenato (2007) comenta que el desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado. La educación

profesional es de suma importancia para el buen desarrollo de las labores. Se identifican tres grandes áreas que la componen: la primera se ubica en la formación profesional, que dicho en otras palabras, es aquella que se hace durante los primeros 20 años de la vida de una persona dentro de una escuela; dicha preparación es con miras a largo plazo. La segunda se ubica en el desarrollo profesional, el cual se refiere al perfeccionamiento de las personas en ciertas áreas específicas permitiendo prepararse para funciones más complejas, esto con miras a mediano plazo. Finalmente se ubica la capacitación. Ésta responsabilidad recae, por lo general, en el supervisor inmediato al trabajador; su principal objetivo es preparar a una persona para una actividad específica, la capacitación es con miras a corto plazo. Si una llegara a faltar, el desempeño se vería afectado. La formación profesional, el desarrollo profesional y la capacitación son necesarios para todo trabajador. En la investigación se probó que sin importar el nivel educativo (médicos, licenciados y técnicos) están cumpliendo con todas sus tareas. Esto puede tener relación con lo antes mencionado, cuando se brinda capacitación y entrenamiento para desempeñar las funciones a las que son asignados.

Los resultados de la investigación mostraron que existe una influencia significativa del grado de motivación en el nivel de desempeño según varios aspectos demográficos como la edad, género, antigüedad, tal y como lo menciona Robbins (2004), dice que existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características

biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores. En *Focusing Age Strategies in Policy Making* (2008) se comenta que el interés sobre el tema del desempeño laboral con relación a la edad ha aumentado ya que se ha observado que la población laboral está compuesta en su mayoría, por adultos mayores. Afirma que en cuanto a funciones sensoriales y motrices, los trabajadores se encuentran limitados en el desempeño de su trabajo al mismo tiempo existen algunas limitantes en cuanto a funciones cognitivas. Declaran que una persona mayor tiene conocimientos y experiencias útiles para la empresa. Concluye que la edad afecta ciertas actividades, para algunas es una ventaja, para otras una desventaja, mientras que en otras es algo neutral. *Harvard Business Essentials* (2005) comenta que las empresas de éxito que existen en la actualidad tienen preferencia por las ideas innovadoras, los productos y servicios de primera calidad que surgen del conocimiento y destrezas de los empleados. Cuando los empleados cuentan con más años de servicio en la empresa, aumenta su conocimiento y su experiencia por lo que asegura un buen desempeño en sus labores. De acuerdo a los resultados de la investigación se pudo comprobar que no importa el género, la edad y la antigüedad, los empleados se ubican en un nivel de desempeño *muy bueno a excelente*.

Fisher (2000) menciona que se debe reconocer que hay poca o ninguna diferencia significativa entre hombres y mujeres que repercuta en su desempeño laboral lo cual contrasta con los resultados obtenidos por Todaro, Abramo y Godoy (1999) quienes encontraron que a pesar de todas las resistencias que

persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral. Los resultados que se arrojaron para esta variable demográfica evaluada, fue que tanto hombres como mujeres se autoevaluaron en forma similar: pueden trabajar sin supervisión continua, se comunican con el público en general con respeto, aplican los procedimientos establecidos por el departamento, utilizan eficientemente el área de trabajo, tratan al público con amabilidad, cumplen con las políticas de la institución y realizan el trabajo con agrado.

Recomendaciones

Al desarrollar esta investigación sobre el grado de motivación y el nivel de desempeño y al analizar diversas fuentes bibliográficas especializadas en estas áreas, es importante mencionar las siguientes recomendaciones:

A los administradores de los diferentes centros
del Instituto de la Visión

1. Se recomienda que después de haber realizado la presente investigación se haga una realimentación a los jefes de departamento para que éstos a su vez se los hagan saber al personal a su cargo y se analicen qué aspectos se pueden mejorar y cuales deben continuar, ya que aportarán crecimiento tanto personal como profesional.

2. Crear un plan de acción que permita mantener la motivación de los empleados y su desempeño y hacer el respectivo seguimiento.

3. Realizar evaluaciones periódicas de desempeño laboral con el fin de identificar áreas de oportunidad en empleados y fomentar su crecimiento profesional.

4. Compartir los resultados de las evaluaciones con todo el personal para incentivarlos a seguir mejorando.

5. Incentivar la participación y opinión de los empleados en las metas y estrategias para lograr las mismas. Animar a participar en programas de servicio a la comunidad y en las actividades sociales.

6. Tomar la acción administrativa para evaluar el desempeño del personal utilizando el método de 360°.

Para futuras investigaciones

1. Realizar una investigación similar a ésta con el mismo instrumento y analizar si hubo cambio y mejora en la motivación y desempeño de los empleados.

2. Realizar investigaciones similares adicionando nuevas variables predictoras del nivel de desempeño.

3. Elaborar un nuevo diseño de la investigación donde se incluyan entrevistas individuales para evaluar el desempeño y los factores motivacionales que les ayudan a lograrlo.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO



I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta investigación tiene como propósito conocer su opinión sobre su grado de motivación y su nivel de desempeño. Su opinión es muy importante y valiosa, por lo que se solicita sea sincero (a) en sus respuestas.

La información que provea será tratada de forma confidencial

II. DATOS DEMOGRÁFICOS

Género: Femenino Masculino **Edad:** 20-30 años 31-40 años 41-50 años 51 o más

Nivel académico: Preparatoria o menos Licenciatura Posgrado **Tiempo de servicio:** ____ Años ____ Meses

Tipo de empleo: Denominacional Contrato Honorarios Horas

Área de trabajo: Área médica Área administrativa Área de apoyo

III. DESEMPEÑO LABORAL

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su auto-percepción del nivel de **desempeño laboral**, utilizando la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

¿Qué tan de acuerdo está....?	1	2	3	4	5	6	7
Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.							
Elaboro por escrito mi plan de trabajo a corto plazo.							
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.							
Mantengo la concentración en mi trabajo.							
Ejecuto mis tareas de acuerdo a lo planeado.							
Cumplo con mi plan de trabajo diario.							
Realizo mi trabajo con agrado.							
Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.							
Respeto las indicaciones de mis superiores.							
Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme.							
Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato.							
Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.							
Soy respetuoso con la opinión de mis compañeros.							
Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan.							
Trato al público con amabilidad.							
Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público.							

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

¿Qué tan de acuerdo está....?	1	2	3	4	5	6	7
Trato bien al público sin importar su clase social.							
Trato bien al público sin importar su religión.							
Enfrento los problemas laborales con seguridad.							
Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.							
Al tomar decisiones, tomo en cuenta las políticas de la institución.							
Tomo decisiones que benefician a la institución.							
En situaciones de emergencia tomo decisiones correctas.							
Si una decisión fue mal tomada, identifico la causa.							
Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo.							
Comunico de manera clara mis ideas							
La imagen que proyecto es profesional.							
Me comunico con el público en general con respeto.							
Comunico la información importante de manera oportuna.							
Mi comunicación verbal es clara.							
Mis expresiones no verbales son cordiales.							
Me aseguro que el público haya comprendido la información que les he dado.							
Escucho atentamente las quejas de los clientes.							
Asisto puntualmente al trabajo.							
Asisto al trabajo diariamente.							
Respeto las normas de conducta de la institución.							
Aplico los procedimientos establecidos por el departamento.							
Soy cuidadoso con mis herramientas de trabajo.							
Soy cuidadoso con las instalaciones de la institución.							
Sigo el código de valores de la institución.							
Cumplo las políticas de la institución.							
Soy productivo aunque esté sometido a estrés.							
Puedo trabajar sin supervisión continua.							
Utilizo eficientemente el área de trabajo.							
Mi trabajo está al día.							
Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales.							
Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo.							
Permanezco en mi área de trabajo.							

IV. MOTIVACIÓN

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su autopercepción del grado de **motivación**, utilizando la siguiente escala.

Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo está su motivación para....?	1	2	3	4	5	6	7
Cooperar con sus superiores para el éxito de la institución.							
Trabajar sin necesidad de supervisión.							
Trabajar para alcanzar las metas institucionales.							
Trabajar bajo presión en situaciones requeridas.							
Entregar informes de trabajo a tiempo.							
Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración.							
Participar en actividades sociales programadas por la institución.							
Ser puntual en los horarios de trabajo establecidos.							
Ayudar a los compañeros de trabajo a cumplir la misión del Instituto.							
Asistir a las reuniones programadas por la administración.							
Tratar con sus superiores.							
Relacionarse con los miembros de la Institución.							
Dar su opinión en las juntas a las que asiste.							
Realizar las tareas rutinarias del trabajo.							
Cumplir con los reglamentos institucionales.							
Participar en actividades espirituales programadas por la Institución.							
Participar en programas de servicio a la comunidad.							
Esperar una oportunidad de superación profesional.							
Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias.							

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

APÉNDICE B

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> 20 -30 años <input type="checkbox"/> 31- 40 años <input type="checkbox"/> 41- 50 años <input type="checkbox"/> 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 20- 30 años 2 = 31- 40 años 3 = 41- 50 años 4 = 51 o más
Nivel académico	Nivel de educación máxima alcanzada a la fecha de la aplicación.	Variable medida de la siguiente manera: Máximo nivel académico alcanzado: <input type="checkbox"/> Preparatoria o menos <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Variable categorizada de la siguiente manera: 1 = Preparatoria o menos 2 = Licenciatura 3 = Posgrado
Área de trabajo	Lugar físico especializado al que un trabajador pertenece para desempeñar una tarea.	Variable medida por la respuesta a: Puesto que ocupa: <input type="checkbox"/> Área médica <input type="checkbox"/> Área administrativa/contable <input type="checkbox"/> Área de apoyo	Variable categorizado de la siguiente manera: 1= Área médica 2 = Área administrativa 3 = Área de apoyo
Tiempo de servicio	Tiempo transcurrido desde que el empleado obtuvo el empleo en la institución.	Tiempo de servicio a la institución: ____ Años ____ Meses	El tiempo de laborar en la empresa fue definido por el valor numérico entero para los años proporcionados por el encuestado.
Tipo de empleo	Tipo de empleado según las condiciones de su contrato bajo el cual un empleado desempeña su trabajo	Variable medida por la siguiente respuesta: Tipo de empleo: <input type="checkbox"/> Denominacional <input type="checkbox"/> Contrato <input type="checkbox"/> Honorarios <input type="checkbox"/> Horas	El tipo de empleo se codificó de la siguiente forma: 1 = Denominacional 2 = Contrato 3 = Honorarios 4 = Horas

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Motivación	Factor que impulsa al ser humano a ser más competitivo, lograr los objetivos propuestos y alcanzar el éxito. Este factor busca en si resaltar lo mejor de cada ser humano mostrando así sus logros, recompensas abarcando todas sus necesidades.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p> <p>Los ítems de medición para la variable motivación fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperar con sus superiores para el éxito de la institución. 2. Trabajar sin necesidad de supervisión. 3. Trabajar para alcanzar las metas institucionales. 4. Trabajar bajo presión en situaciones requeridas. 5. Entregar informes de trabajo a tiempo. 6. Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración. 7. Participar en actividades sociales programadas por la institución. 8. Ser puntual en los horarios de trabajo establecidos. 9. Ayudar a los compañeros de trabajo a cumplir la misión del instituto. 10. Asistir a las reuniones programadas por la administración. 11. Tratar con sus superiores. 12. Relacionarse con los miembros de la institución. 13. Dar su opinión en las juntas a las que asiste, 14. Realizar las tareas rutinarias del trabajo. 15. Cumplir con los reglamentos institucionales. 16. Participar en actividades espirituales programadas por la institución. 17. Participar en programas de servicio a la comunidad. 18. Esperar una oportunidad de superación profesional. 19. Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias. 	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de motivación, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p>

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Desempeño	Esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, oportunidades físicas o mentales, obteniendo un rendimiento profesional.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Muy en desacuerdo 3 = Algo en desacuerdo 4 = Indeciso 5 = Algo de acuerdo 6 = Muy de acuerdo 7 = Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítemes de medición para la variable motivación fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeo mi trabajo antes de efectuarlo. 2. Elaboro por escrito mi plan de trabajo a corto plazo. 3. Tengo bien organizado mi lugar de trabajo. 4. Mantengo la concentración en mi trabajo. 5. Ejecuto mis tareas de acuerdo a lo planeado. 6. Cumplo con mi plan de trabajo diario, 7. Realizo mi trabajo con agrado. 8. Termino las tareas en los tiempos preestablecidos. 9. Respeto las indicaciones de mis superiores. 10. Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme. 11. Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato. 12. Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros. 13. Soy respetuoso con la opinión de mis compañeros. 14. Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan. 15. Trato al público con amabilidad. 16. Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público. 17. Trato bien al público sin importar su clase social. 18. Trato bien al público sin importar su religión. 19. Enfrento los problemas laborales con seguridad. 20. Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo. 21. Al tomar decisiones, tomo en cuenta las políticas de la institución. 22. Tomo decisiones que benefician a la institución. 23. En situaciones de emergencia tomo decisiones correctas. 	<p>Para conocer el nivel del indicador nivel de desempeño, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Muy malo 3 = Malo 4 = Regular 5 = Bueno 6 = Muy bueno 7 = Excelente</p>

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Desempeño	Esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, oportunidades físicas o mentales, obteniendo un rendimiento profesional.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Muy en desacuerdo 3 = Algo en desacuerdo 4 = Indeciso 5 = Algo de acuerdo 6 = Muy de acuerdo 7 = Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítems de medición para la variable motivación fueron:</p> <p>24. Si una decisión fue mal tomada, identifiqué la causa. 25. Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo. 26. Comunico de manera clara mis ideas. 27. La imagen que proyecto es profesional. 28. Me comunico con el público en general con respeto. 29. Comunico la información importante de manera oportuna. 30. Mi comunicación verbal es clara. 31. Mis expresiones no verbales son cordiales. 32. Me aseguro que el público haya comprendido la información que les he dado. 33. Escucho atentamente las quejas de los clientes. 34. Asisto puntualmente al trabajo. 35. Asisto al trabajo diariamente. 36. Respeto las normas de conducta de la institución. 37. Aplico los procedimientos establecidos por el departamento. 38. Soy cuidadoso con mis herramientas de trabajo. 39. Soy cuidadoso con las instalaciones de la institución. 40. Sigo el código de valores de la institución. 41. Cumplo las políticas de la institución. 42. Soy productivo aunque esté sometido a estrés. 43. Puedo trabajar sin supervisión continua. 44. Utilizo eficientemente el área de trabajo. 45. Mi trabajo está al día. 46. Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales.</p>	<p>Para conocer el nivel del indicador nivel de desempeño, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Muy malo 3 = Malo 4 = Regular 5 = Bueno 6 = Muy bueno 7 = Excelente</p>

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Desempeño	Esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, oportunidades físicas o mentales, obteniendo un rendimiento profesional.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Muy en desacuerdo 3 = Algo en desacuerdo 4 = Indeciso 5 = Algo de acuerdo 6 = Muy de acuerdo 7 = Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítems de medición para la variable motivación fueron:</p> <p>47. Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo. 48. Permanezco en mi área de trabajo.</p>	<p>Para conocer el nivel del indicador nivel de desempeño, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Muy malo 3 = Malo 4 = Regular 5 = Bueno 6 = Muy bueno 7 = Excelente</p>

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Ho: El grado de motivación es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México.	<i>Independiente</i> A. Grado de motivación.	A. Métrico	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Nivel de desempeño laboral.	B. Métrico	
Ho ₁ : No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según el nivel académico y el área de trabajo.	<i>Independiente</i> C. Nivel académico. D. Área de trabajo.	C. Ordinal D. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de motivación.	A. Métrico	
Ho ₂ : No existe una relación significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.	<i>Dependiente</i> E. Tiempo de servicio.	E. Métrico	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (r). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de motivación.	A. Métrico	
Ho ₃ : No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los empleados del Instituto de la Visión en México, según su género, edad y tipo de empleo.	<i>Independiente</i> F. Género. G. Edad. H. Tipo de empleo.	F. Nominal G. Ordinal H. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de motivación.	A. Métrico	
Ho ₄ : No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México según el nivel académico y el área de trabajo.	<i>Independiente</i> C. Nivel académico. D. Área de trabajo.	C. Ordinal D. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Nivel de desempeño.	B. Métrico	
Ho ₅ : No existe una relación significativa entre el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México y el tiempo de servicio.	<i>Independiente</i> E. Tiempo de servicio.	I. Métrico	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (r). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Nivel de desempeño.	B. Métrico	

Operacionalización de hipótesis nulas (continuación)

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Ho ₆ : No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México, según su género, edad y tipo de empleo.	<i>Independiente</i>		
	F. Género.	F. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza factorial.
	G. Edad.	G. Ordinal	
	H. Tipo de empleo.	H. Nominal	
	<i>Dependiente</i>		
B. Nivel de desempeño.	B. Métrico		

APÉNDICE D

RESULTADO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Datos demográficos

Género

Estadísticos

Género de los empleados

N	Válidos	164
	Perdidos	0

Género de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	80	48.8	48.8	48.8
	Masculino	84	51.2	51.2	100
	Total	164	100	100	

Edad

Estadísticos

Edad de los empleados

N	Válidos	164
	Perdidos	0

Edad de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-30	68	41.5	41.5	41.5
	31-40	60	36.6	36.6	78
	41-50	26	15.9	15.9	93.9
	51 o más	10	6.1	6.1	100
	Total	164	100	100	

Nivel académico de los empleados

Estadísticos

Nivel académico

N	Válidos	164
	Perdidos	0

Nivel académico		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Preparatoria o menos	78	47.6	47.6	47.6
	Licenciatura	67	40.9	40.9	88.4
	Posgrado	19	11.6	11.6	100
	Total	164	100	100	

Área de trabajo

Estadísticos

Área de trabajo

N	Válidos	164
	Perdidos	0

Área de trabajo

Área de trabajo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Médica	65	39.6	39.6	39.6
	Administrativa	42	25.6	25.6	65.2
	Apoyo	57	34.8	34.8	100
	Total	164	100	100	

Tiempo de servicio de los empleados

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Tiempo de servicio	164	1	30	4.4085	4.56825
N válido (según lista)	164				

Tipo de empleo

Tipo de empleo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Denominacional	10	6.1	6.1	6.1
Contrato	144	87.8	87.8	93.9
Válidos Honorarios	4	2.4	2.4	96.3
Horas	6	3.7	3.7	100
Total	164	100	100	

APÉNDICE E

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis nula principal

Motivación y desempeño laboral

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Grado de motivación ^b	.	Introducir

a. Variable dependiente: Nivel de desempeño,

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.646 ^a	.418	.414	.25680	1.746

a. Variables predictoras: (Constante), Grado de motivación

b. Variable dependiente: Nivel de desempeño

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7.663	1	7.663	116.203	.000 ^b
	Residual	10.683	162	.066		
	Total	18.347	163			

a. Variable dependiente: Nivel de desempeño

b. Variables predictoras: (Constante), Grado de motivación

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3.686	.265		13.915	.000
Grado de motivación	.441	.041	.646	10.780	.000

a. Variable dependiente: Nivel de desempeño

Estadísticos sobre los residuos^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	5.7992	6.7747	6.5324	.21683	164
Residual	-.68039	.54709	.00000	.25601	164
Valor pronosticado tip.	-3.382	1.118	.000	1.000	164
Residuo típ.	-2.649	2.130	.000	.997	164

a. Variable dependiente: Nivel de desempeño

Hipótesis nula 1

Motivación, nivel académico y área de trabajo

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Nivel académico	1	Preparatoria o menos	78
	2	Licenciatura	67
	3	Posgrado	19
Área de trabajo	1	Médica	65
	2	Administrativa	42
	3	Apoyo	57

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Nivel académico	Área de trabajo	Media	Desviación típica	N
Preparatoria o menos	Médica	6.5842	0.37641	20
	Administrativa	6.5833	0.40673	12
	Apoyo	6.4645	0.47586	46
	Total	6.5135	0.44093	78
Licenciatura	Médica	6.3734	0.59401	32
	Administrativa	6.2675	0.57507	24
	Apoyo	6.3971	0.42457	11
	Total	6.3394	0.55793	67
Posgrado	Médica	6.6721	0.33159	13
	Administrativa	6.4035	0.3805	6
	Total	6.5873	0.36051	19
Total	Médica	6.498	0.49983	65
	Administrativa	6.3772	0.51685	42
	Apoyo	6.4515	0.46355	57
	Total	6.4509	0.49132	164

Hipótesis nula 2

Motivación y tiempo de servicio

Correlaciones

		Grado de motivación	Tiempo de servicio
Grado de motivación	Correlación de Pearson	1	0.052
	Sig. (bilateral)		0.508
	N	164	164
Tiempo de servicio	Correlación de Pearson	0.052	1
	Sig. (bilateral)	0.508	
	N	164	164

Hipótesis nula 3

Motivación, género, edad y tipo de empleo

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Género de los empleados	1	Femenino	80
	2	Masculino	84
	1	20-30	68
Edad de los empleados	2	31-40	60
	3	41-50	26
	4	51 o más	10
	1	Denominacional	10
Tipo de empleo	2	Contrato	144
	3	Honorarios	4
	4	Horas	6

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	Media	Desviación típica	
Femenino	20-30	Contrato	6.3297	0.50604	
		Horas	4.7895	.	
		Total	6.2857	0.56243	
	31-40	Denominacional	6.7895	0.13925	
		Contrato	6.4966	0.39794	
		Honorarios	6.7895	.	
		Horas	6.4211	0.44659	
		Total	6.5318	0.37988	
		Denominacional	7	.	
	41-50	Contrato	6.4833	0.55542	
		Total	6.5263	0.55018	
		Denominacional	6.8947	.	
	51 o más	Contrato	6.5614	0.35826	
		Total	6.6447	0.33666	
		Denominacional	6.8526	0.13623	
	Total	Contrato	Contrato	6.4173	0.47496
			Honorarios	6.7895	.
			Horas	5.8772	0.99352
Total		Total	6.4289	0.50051	
		Denominacional	6.4211	.	
		Contrato	6.4247	0.52044	
Masculino		20-30	Horas	6.4912	0.74865
			Total	6.4306	0.52193
			Denominacional	6.0263	0.26051
	31-40	Contrato	6.5508	0.51578	
		Honorarios	6.6842	.	
		Total	6.5212	0.50962	
	41-50	Denominacional	6.3684	.	
		Contrato	6.4402	0.39475	
		Honorarios	6.7105	0.03722	
Total	6.4737	0.36112			

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	N	
Femenino	20-30	Contrato	34	
		Horas	1	
		Total	35	
	31-40	Denominacional	3	
		Contrato	23	
		Honorarios	1	
	41-50	Horas	2	
		Total	29	
		Denominacional	1	
	51 o más	Contrato	11	
		Total	12	
		Denominacional	1	
	Total	51 o más	Contrato	3
			Total	4
			Denominacional	5
		Total	Contrato	71
			Honorarios	1
			Horas	3
			Total	80
Denominacional			1	
20-30			Contrato	29
			Horas	3
	Total	33		
Masculino	31-40	Denominacional	2	
		Contrato	28	
		Honorarios	1	
	41-50	Total	31	
		Denominacional	1	
		Contrato	11	
	Total	Honorarios	2	
		Total	14	
		Denominacional	1	

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	Media	Desviación típica	
Masculino	51 o más	Denominacional	6.6842	.	
		Contrato	6.3895	0.51649	
		Total	6.4386	0.47737	
	Total	Denominacional	Denominacional	6.3053	0.31004
			Contrato	6.473	0.49548
			Honorarios	6.7018	0.03039
		Horas	Horas	6.4912	0.74865
			Total	6.4718	0.48448
		20-30	Denominacional	6.4211	.
			Contrato	6.3734	0.51078
Horas	6.0658		1.04769		
Total	31-40	Total	6.356	0.54402	
		Denominacional	6.4842	0.44876	
		Contrato	6.5263	0.46268	
	41-50	Honorarios	6.7368	0.07443	
		Horas	6.4211	0.44659	
		Total	6.5263	0.44785	
	51 o más	Denominacional	6.6842	0.44659	
		Contrato	6.4617	0.47073	
		Honorarios	6.7105	0.03722	
	Total	Total	Total	6.498	0.44912
Denominacional			6.7895	0.14886	
51 o más		Contrato	6.4539	0.44387	
		Total	6.5211	0.41918	
Total		Denominacional	6.5789	0.36633	
		Contrato	6.4455	0.48458	
		Honorarios	6.7237	0.05039	
	Horas	6.1842	0.85565		
Total	Total	6.4509	0.49132		

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	N	
Masculino	51 o más	Denominacional	1	
		Contrato	5	
		Total	6	
	Total	20-30	Denominacional	5
			Contrato	73
			Honorarios	3
		31-40	Horas	3
			Total	84
			Denominacional	1
	Total	20-30	Contrato	63
			Horas	4
			Total	68
31-40		Denominacional	5	
		Contrato	51	
		Honorarios	2	
41-50		31-40	Horas	2
			Total	60
			Denominacional	2
		41-50	Contrato	22
			Honorarios	2
			Total	26
51 o más	51 o más	Denominacional	2	
		Contrato	8	
		Total	10	
	Total	51 o más	Denominacional	10
			Contrato	144
			Honorarios	4
Total	Total	Horas	6	
		Total	164	

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Grado de motivación

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	5.251 ^a	20	0.263	1.101	0.355
Intersección	1178.386	1	1178.386	4942.137	0
Género	0.119	1	0.119	0.5	0.481
Edad	0.735	3	0.245	1.028	0.382
T_Empleo	0.509	3	0.17	0.712	0.546
Género * Edad	0.215	3	0.072	0.3	0.825
Género * T_Empleo	2.229	3	0.743	3.116	0.028
Edad * T_Empleo	1.523	5	0.305	1.277	0.277
Género * Edad * T_Empleo	0.176	2	0.088	0.369	0.692
Error	34.096	143	0.238		
Total	6864.058	164			
Total corregida	39.347	163			

a. R cuadrado = .133 (R cuadrado corregida = .012)

Hipótesis nula 4

Desempeño laboral, nivel académico y área de trabajo

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Nivel académico	1	Preparatoria o menos	78
	2	Licenciatura	67
	3	Posgrado	19
Área de trabajo	1	Médica	65
	2	Administrativa	42
	3	Apoyo	57

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Nivel académico	Área de trabajo	Media	Desviación típica	N
Preparatoria o menos	Médica	6.6479	0.23335	20
	Administrativa	6.4601	0.32023	12
	Apoyo	6.5394	0.35525	46
	Total	6.555	0.32501	78
Licenciatura	Médica	6.5684	0.29804	32
	Administrativa	6.3976	0.35151	24
	Apoyo	6.5057	0.34183	11
Posgrado	Total	6.4969	0.32949	67
	Médica	6.6154	0.39111	13
	Administrativa	6.4549	0.43867	6
Total	Total	6.5647	0.40163	19
	Médica	6.6022	0.29855	65
	Administrativa	6.4236	0.34817	42
	Apoyo	6.5329	0.34994	57
	Total	6.5324	0.33549	164

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	.943 ^a	7	0.135	1.208	0.302
Intersección	4224.271	1	4224.271	37865.108	0
N_Acad	0.105	2	0.053	0.472	0.624
A_Trabajo	0.601	2	0.3	2.693	0.071
N_Acad * A_Trabajo	0.012	3	0.004	0.035	0.991
Error	17.404	156	0.112		
Total	7016.581	164			
Total corregida	18.347	163			

a. R cuadrado = .051 (R cuadrado corregida = .009)

Hipótesis nula 5

Desempeño laboral y tiempo de servicio

Correlaciones

		Nivel de desempeño	Tiempo de servicio
Nivel de desempeño	Correlación de Pearson	1	0.113
	Sig. (bilateral)		0.148
	N	164	164
Tiempo de servicio	Correlación de Pearson	0.113	1
	Sig. (bilateral)	0.148	
	N	164	164

Hipótesis nula 6

Desempeño laboral, género, edad y tipo de empleo

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Género de los empleados	1	Femenino	80
	2	Masculino	84
Edad de los empleados	1	20-30	68
	2	31-40	60
	3	41-50	26
	4	51 o más	10
Tipo de empleo	1	Denominacional	10
	2	Contrato	144
	3	Honorarios	4
	4	Horas	6

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	Media	Desviación típica	
Femenino	20-30	Contrato	6.4669	0.35083	
		Horas	6.0208	.	
		Total	6.4542	0.35376	
	31-40	Denominacional	Contrato	6.7639	0.13394
			Horarios	6.6712	0.25438
			Total	6.8542	.
		41-50	Horarios	6.2083	0.26517
			Total	6.6552	0.26793
			Denominacional	6.9375	.
	51 o más	Contrato	Contrato	6.6458	0.36645
			Horarios	6.6701	0.3594
			Total	6.9375	.
		Total	Contrato	6.6528	0.36582
			Horarios	6.724	0.33088
Total			6.8333	0.13421	
Masculino	Total	Contrato	6.5687	0.3333	
		Horarios	6.8542	.	
		Horas	6.1458	0.21651	
		Total	6.5729	0.33581	
	20-30	Denominacional	Contrato	5.9583	.
			Horarios	6.4497	0.36927
			Total	6.6667	0.26598
		31-40	Contrato	6.4545	0.36834
			Horarios	6.4271	0.16205
			Total	6.5766	0.33338
	41-50	Contrato	Contrato	6.5766	0.33338
			Horarios	6.5833	.
			Total	6.5672	0.31985
		Total	Denominacional	6.3958	.
Contrato			6.4091	0.32319	
Horarios			6.2292	0.11785	
Total	6.3824	0.29265			

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	N
Femenino	20-30	Contrato	34
		Horas	1
		Total	35
	31-40	Denominacional	3
		Contrato	23
		Honorarios	1
	41-50	Horas	2
		Total	29
		Denominacional	1
	51 o más	Contrato	11
		Total	12
		Denominacional	1
	Total	Contrato	3
		Total	4
		Denominacional	5
Masculino	20-30	Contrato	71
		Honorarios	1
		Horas	3
	31-40	Total	80
		Denominacional	1
		Contrato	29
	41-50	Horas	3
		Total	33
		Denominacional	2
	Total	Contrato	28
		Honorarios	1
		Total	31
	Total	Denominacional	1
		Contrato	11
		Honorarios	2
Total	Total	14	

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	Media	Desviación típica	
Masculino	51 o más	Denominacional	6.5208	.	
		Contrato	6.6042	0.22583	
		Total	6.5903	0.20483	
	Total	51 o más	Denominacional	6.3458	0.23598
			Contrato	6.5029	0.34258
			Honorarios	6.3472	0.22081
		20-30	Horas	6.6667	0.26598
			Total	6.4938	0.33259
			Denominacional	5.9583	.
	Total	20-30	Contrato	6.459	0.35661
			Horas	6.5052	0.38915
			Total	6.4544	0.3582
31-40		Denominacional	6.6292	0.22263	
		Contrato	6.6193	0.30124	
		Honorarios	6.7188	0.19151	
Total	31-40	Horas	6.2083	0.26517	
		Total	6.6097	0.29674	
		Denominacional	6.6667	0.38302	
	41-50	Contrato	6.5275	0.35828	
		Honorarios	6.2292	0.11785	
		Total	6.5152	0.35037	
	Total	41-50	Denominacional	6.7292	0.29463
			Contrato	6.6224	0.26079
			Total	6.6438	0.2541
		51 o más	Denominacional	6.5896	0.31428
			Contrato	6.5353	0.33847
			Honorarios	6.474	0.31105
Total	Horas	6.4063	0.35837		
	Total	6.5324	0.33549		

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Género de los empleados	Edad de los empleados	Tipo de empleo	N	
Masculino	51 o más	Denominacional	1	
		Contrato	5	
		Total	6	
	Total	20-30	Denominacional	5
			Contrato	73
			Honorarios	3
		31-40	Horas	3
			Total	84
			Denominacional	1
	Total	20-30	Contrato	63
			Horas	4
			Total	68
41-50		Denominacional	5	
		Contrato	51	
		Honorarios	2	
51 o más		31-40	Horas	2
			Total	60
			Denominacional	2
		41-50	Contrato	22
			Honorarios	2
			Total	26
Total	51 o más	Denominacional	2	
		Contrato	8	
		Total	10	
	Total	Denominacional	10	
		Contrato	144	
		Honorarios	4	
		Horas	6	
		Total	164	

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Nivel de desempeño

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	2.895 ^a	20	0.145	1.34	0.164
Intersección	1197.51	1	1197.51	11082.857	0
Género	0.049	1	0.049	0.454	0.502
Edad	0.38	3	0.127	1.173	0.322
T_Empleo	0.086	3	0.029	0.265	0.851
Género * Edad	0.122	3	0.041	0.375	0.771
Género * T_Empleo	0.47	3	0.157	1.449	0.231
Edad * T_Empleo	0.17	5	0.034	0.315	0.903
Género * Edad * T_Empleo	0.005	2	0.002	0.023	0.978
Error	15.451	143	0.108		
Total	7016.581	164			
Total corregida	18.347	163			

a. R cuadrado = .158 (R cuadrado corregida = .040)

APÉNDICE F

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

MOTIVACIÓN

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Grado de motivación	164	4.79	7	6.4509	0.49132
N válido (según lista)	164				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias.	164	6.75	0.51212
Trabajar para alcanzar las metas institucionales.	164	6.6585	0.56957
Cumplir con los reglamentos institucionales.	164	6.6463	0.53976
Trabajar sin necesidad de supervisión.	164	6.628	0.66605
Realizar las tareas rutinarias del trabajo.	164	6.5854	0.61577
Cooperar con sus superiores para el éxito de la institución.	164	6.5793	0.68269
Tratar con sus superiores.	164	6.5488	0.66743
Entregar informes de trabajo a tiempo.	164	6.5183	0.62142
Ayudar a los compañeros de trabajo a cumplir la misión del Instituto.	164	6.5122	0.72203
Relacionarse con los miembros de la Institución.	164	6.4817	0.73035
Esperar una oportunidad de superación profesional.	164	6.4695	0.8394
Ser puntual en los horarios de trabajo establecidos.	164	6.439	0.75287
Trabajar bajo presión en situaciones requeridas.	164	6.4024	0.84881
Asistir a las reuniones programadas por la administración.	164	6.372	0.88723
Participar en actividades espirituales programadas por la Institución.	164	6.3415	1.01787
Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración.	164	6.3049	0.89565
Participar en actividades sociales programadas por la institución.	164	6.2134	1.01984
Participar en programas de servicio a la comunidad.	164	6.2073	1.0241
Dar su opinión en las juntas a las que asiste.	164	5.9085	1.16605
N válido (según lista)	164		

DESEMPEÑO

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Nivel de desempeño	164	5.46	7	6.5324	0.33549
N válido (según lista)	164				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Trato bien al público sin importar su religión.	164	6.8537	0.37143
Trato bien al público sin importar su clase social.	164	6.8232	0.41351
Asisto al trabajo diariamente.	164	6.8232	0.45585
Respeto las normas de conducta de la institución.	164	6.8049	0.39751
Soy cuidadoso(a) con las instalaciones de la institución.	164	6.8049	0.41265
Sigo el código de valores de la institución.	164	6.7988	0.45913
Soy cuidadoso(a) con mis herramientas de trabajo.	164	6.7744	0.4742
Puedo trabajar sin supervisión continua.	164	6.7683	0.46467
Me comunico con el público en general con respeto.	164	6.7378	0.48109
Aplico los procedimientos establecidos por el departamento.	164	6.7378	0.48109
Utilizo eficientemente el área de trabajo.	164	6.7256	0.48696
Trato al público con amabilidad.	164	6.7195	0.57075
Cumplo las políticas de la institución.	164	6.7134	0.52852
Realizo mi trabajo con agrado.	164	6.6585	0.60101
Respeto las indicaciones de mis superiores.	164	6.6524	0.61269
Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato.	164	6.6402	0.69076
Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo.	164	6.6341	0.55412
Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales.	164	6.628	0.53303
Ayudo a mis compañeros(as) cuando me necesitan.	164	6.622	0.62935
Tomo decisiones que benefician a la institución.	164	6.6159	0.55826
Mi trabajo está al día.	164	6.6098	0.57035
Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.	164	6.6037	0.61294
Al tomar decisiones, tomo en cuenta las políticas de la institución.	164	6.6037	0.56066
Permanezco en mi área de trabajo.	164	6.5915	0.63453
Escucho atentamente las quejas de los clientes.	164	6.5915	0.5946
Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.	164	6.5793	0.65518
Soy productivo(a) aunque esté sometido(a) a estrés.	164	6.5732	0.61735
Me aseguro que el público haya comprendido la información que les he dado.	164	6.5732	0.62721

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Soy respetuoso(a) con la opinión de mis compañeros(as).	164	6.5427	0.63003
Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo.	164	6.5122	0.64101
Comunico la información importante de manera oportuna.	164	6.4878	0.64101
Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme.	164	6.4817	0.81
Cumplo con mi plan de trabajo diario.	164	6.4817	0.68706
Mi comunicación verbal es clara.	164	6.4634	0.63042
Mantengo la concentración en mi trabajo.	164	6.4573	0.69486
Enfrento los problemas laborales con seguridad.	164	6.4573	0.75413
La imagen que proyecto es profesional.	164	6.4268	0.68338
Mis expresiones no verbales son cordiales.	164	6.4085	0.64412
Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público.	164	6.3659	0.64612
Asisto puntualmente al trabajo.	164	6.311	0.95011
Si una decisión fue mal tomada, identifico la causa.	164	6.2866	0.68967
Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.	164	6.2805	0.81058
Ejecuto mis tareas de acuerdo a lo planeado.	164	6.25	0.82429
Comunico de manera clara mis ideas.	164	6.2195	0.81436
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.	164	6.2195	0.87254
En situaciones de emergencia tomo decisiones correctas.	164	6.2195	0.77577
Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	164	6.2073	0.78698
Elaboro por escrito mi plan de trabajo a corto plazo.	164	5.2134	1.48929
N válido (según lista)	164		

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2001). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa.
- Ayala Villegas, S. (2004). *Proceso de evaluación del recurso humano*. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. México: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. México: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Granica.
- Almeida Lizarazo, Hugo José, Ramos Obando, Javier Alirio y Jiménez Díaz, Claudia Marleny. (2009). *Descripción del perfil motivacional del personal uniformado en el grado patrullero de la policía metropolitana de Bogotá*. Colombia, Bogota: Universidad de la Sabana, Instituto de postgrados. Especialización Gestión para el desarrollo humano en la organización.
- Andrade P., B. C. (2007). *Evaluación del desempeño laboral de los licenciados egresados del programa de enfermería de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" en opinión de los supervisores de los hospitales tipo IV Barquisimeto*. Estado Lara. Lapsos 2004-2005. Recuperado de http://bibmed.ucla.edu.ve/cgiwin/be_alex.exe?Acceso=T070000065665/0&Nombrebd=bmucla
- Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (3ª ed.). México: Trillas.
- Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6ª ed.). México: Trillas.
- Ayala Villegas, S. (2004). *Proceso de evaluación del recurso humano*. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

- Besler, M. E. (2008). *Adecco, líder en gestión y solución de recursos humanos*. Buenos Aires: Argentina. Recuperado de <http://www.adecco.com.ar/esAR/institucional/sustentabilidad/Documents/Balance%20RSE%202008.pdf>
- Blanchard, K. y Johnson, S. (2004). *El ejecutivo al minuto*. México: Rondon house mondadori.
- Blumen, L. J., Chaleff, I. y Riggio R. E. (2008). *The art of followerhip*. San Francisco, CA: Warren Bennis Book.
- Bohlander, G., Scott, S. y Sherman, A. (2001). *Recursos Humanos (12ª ed.)*. México: Thomson.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M. P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Bohorquez, H. (2004). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/>.
- Bruce, A. y Pepitone, J. S. (2002). *Tenga a su equipo motivado*. Madrid, España: McGrawHill.
- Caligiore, C. y Díaz, T. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA, estudio de un caso. Maracaibo, Venezuela: *Revista Venezolana de Gerencia*. 24,644-656.
- Cardozo Cuenca, H. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario*. Bogotá: ECOE.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Revista INNOVAR*, 16, (28). 7-32. Recuperado de <http://www.theibfr.com/archive/riaf-v5n4-2012.pdf> en la base de datos Thompson Gale.
- Chávez Ruiz, L. M. (2007). *Evaluación de desempeño en base a 360° para el área comercial en granja avícola El Trébol*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. San Martín, Bolivia.
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G. y Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoría*, 9(2), 21-36.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ªed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chruden, H. J. y Sherman, A. W. (2002). *Administración de personal*. México: CECSA.
- Coulter M. y Robbins, S. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Cuesta, S. A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (2ª ed.). La Habana: Academia.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Deloitte (2012). http://.deloitte.com/assets/DcomPanama/Local%20Assets/Documents/pa_es_talento2020_2012.pdf
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Motivación para el buen desempeño del trabajo*. Recuperado de <http://www.monografias.com>
- Disney Enterprises. (2005). *Disney y el arte del servicio al cliente*. México: Panorama.
- Druker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Ellemers, N., De Gilder y Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of management review*. 29, 459-478.
- Feldman, R. (1998). *Psicología con aplicaciones a países de habla hispana* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Fernández Caveda, A. (2007). *Consultor para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Ciss.
- Fernández de Tejada Muñoz, V. (2010). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Fernández, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. Lima: Universidad de Lima.
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión (management)*. Valencia, España: UPV.
- Firth, D. (2002). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fisher, H. (2000). *El primer sexo*. Madrid: Taurus.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para modelos de calidad*. México: Pax.
- Focusing age strategies in policy making. (2008). *Guía informativa para avanzar en la gestión de la edad en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.fasteuropa.net/usuarios/archivos/1%20Check%20list%20y%20guia%20de%20estilo.pdf>.
- Galindo Ruíz, C. J. (2006). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Bogotá: ECOE.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- García, A. F. y Ruiz, G. J. M. (2002). *Formación para el desempeño de la dirección en centros escolares*. Santander: ANPE-Cantabria.
- García Domínguez, M. del C. (2001). *La importancia de la evaluación de desempeño*. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.
- García, Vilma. (2010). *Todo acerca de la motivación laboral*. México: Coyuntura económica.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- González Arisa, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: UNINORTE.

- González, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: CECSA.
- Grajales Guerra, T. (2008). *Cómo planear una investigación empírica: una experiencia de autoaprendizaje*. México: Montemorelos.
- Hageman, Gisela. (2003). *Motivación*. México: Limusa.
- Harvard Business Essentials. (2005). *Las herramientas del directivo*. Barcelona: Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum Jr., J. W. (2005). *Administración, un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). Buenos Aires: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández Gómez, R., Velasco Dubon, R. y Jiménez, S. (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera". *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 8(1), 33-39.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hosea, J. B. (2004). *Employee evaluations: how does your organizations measure up*. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=117&sid=c12338a5-d0f4-40a9-a94b-0529dc5e4596%40sessionmgr108>.
- Johnson, R. y Kuby, P. (2004). *Estadística elemental: lo esencial*. México: Thomson.
- Jiménez Jiménez, A. y Bueno Blando, J. L. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores? No hay recetas, descúbralo y mejore el rendimiento*. Madrid: FC.
- Kelly, Matthew. (2008). *El gerente de los sueños*. México: Empresa Activa.
- Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama.

- Lévy-Leboyer, C. (2004). *FeedBack de 360°*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez Guillén, M. C. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. México: Díaz de Santos.
- Martínez Núñez, T. (2006). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Recuperado http://www.wikilearning.com/articulo/competencias_laborales_y_evaluacion_del_desempeno-perspectivas/15940-4.
- McCoy, J. (2007). *How to align employee performance whit business strategy*. Recuperado de <http://uwp.edu/~crooker/786-SHRM/articles/pm-align-wm-062507.pdf>.
- McDaniel, C. D. y Gitman, L. J. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Cengage Learning.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montoft Abarca, Oscar. (2012). ¿Motiva a sus colaboradores?. *Imagen Óptica, Periodismo con visión*, 14,78.
- Montoft Abarca, Oscar. (2012). Controle el estrés en su óptica (le servirá). *Gestión óptica. Imagen Óptica, Periodismo con visión*, 14,92.
- Moruno, Miralles, P. y Romero, A. D. M. (2006). *Actividades de la vida diaria*. Madrid: Elsevier.
- Mosley C., L. C. Megginson, y Pietri, P. H. (2005). *La práctica del empowerment*. México: Thompson.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C. y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Nelson. D. L. y Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. Londres (Sage); K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler. F. Luthans y c.m. youssef. (2007). Emerging Posotive Organizational Behavior. *Journal of Management*.

- Nickols, F. (2007). *Performance appraisal weighed and found wanting in the balance*. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=106&sid=e768386f-b168-4032-9f1a-3a6360116d7c%40SRCSM1>
- Paniagua, C. G. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo* (8ª ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Pérez, J. A. y Amador, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*. 39, 3. 421-430.
- Pontifes, A. (2002). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, México.
- Pontifes, A. (2003). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, México.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. *Negotium- Ciencias Gerenciales*. 3(9). 1-19.
- Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de administración* (2ª ed.). ECOE.
- Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de hacer*. Base de datos EBSCO.
- Real Academia Española. (1997). *Diccionario esencial de la real academia española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional conceptos, controversias y aplicaciones* (3ª ed.). México. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Sacoto, M. G. y Acosta Carranza, J. A. (2009). *Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país*. Tesis de Grado Previa la obtención del Título de Economía con mención en Gestión Empresarial. Guayaquil-Ecuador. Escuela superior politécnica del litoral, facultad de economía y negocios.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de administración* (7ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Romero Hernández, O., Muñoz Negrón, D. y Romero Hernández, S. (2006). *Introducción a la ingeniería: un enfoque industrial*. México: Cengage Learning.
- Schermerhorn J. R. (2006). *Administración*. México: Limusa-Wiley.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Steers, R. M., Porter, L. W. y Bigley, G. A. (2004). *Motivation and work behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Talent Edge 2020. (2011). *Building the recovery together- what talent expect and how leaders are responding*. Recuperado de https://.deloitte.com/assets/Dcom-po-land/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_TalentEdge2020_Recovery.pdf
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Diccionario de la investigación científica*. México: Noriega.
- Todaro, R., Abramo, L. y Godoy L. (1999). *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*. Recuperado de http://www.cem.cl/pdf/desempen_laboral.pdf.

- Tremblay, M. y Simard, G. (2005). *La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35. Recuperado en la Base de datos de Ebsco CUDI- CONACYT.
- Trump, D. J. (2005). *Así llegué a la cima*. México: Aguilar.
- Varna Hernández, J., Quintana, L., Díaz, R., Torres, G. R. y Mederos Cossío, N. S. (2006). *Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4574?show=full>.
- Velasco Lince, E. M., Bautista Santos, H., Sánchez Galván F. y Cruz, R. L. (2006). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca*. Tantoyuca, Veracruz.
- Villanueva Abac, I. (2010). Talento fundamental, comprometiendo al talento en tiempos de crisis. México: *Vanguardia Laboral*. 1,6-9.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. y Schmidt, F. L. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 345-354.
- Wayne, M. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Werther, W. y Davis, L. (2000a). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- White, E. (1959). *Felicidad y armonía en el hogar*. Asociación Publicadora Interamericana. Medellín, Colombia.
- White, E. (1996). *La educación cristiana*. Medellín, Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- Zarate Oleaga, J. (2008). *Gestionar en equipo, preguntas clave*. Madrid: ESIC.
- Zúñiga Vallejos, M. (2002). *Estudio de la motivación y producción de un servicio de cirugía*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos10/ciru/ciru.shtml>.