

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN
UNA INSTITUCIÓN AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE SAN
SALVADOR.”**

PRESENTADO POR:

INGRID GERALDINE SCHUBERT ORDOÑEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

DICIEMBRE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGIA**



AUTORIDADES

RECTOR

ING. MARIO ANTONIO RUIZ RAMÍREZ

SECRETARIA GENERAL

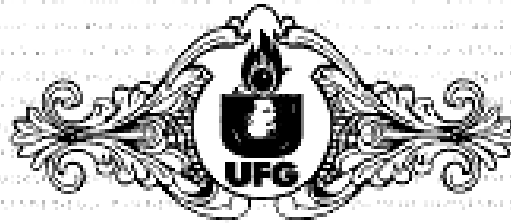
LICDA. TERESA DE JESÚS GONZALES DE MENDOZA

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

LICDA. ZOILA LUZ ROMERO CALLEJAS DE ENAMORADO

COORDINADOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

LIC. MARIO A. CASTRO HERNANDEZ.



Nº 14887

Universidad Francisco Gavidia 01002-2007/01-PS

ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACION

Acta No.817, Mes de Diciembre de 2009.

En la Sala Dos, del Edificio Administrativo, de la Universidad Francisco Gavidia, a las dieciséis horas treinta minutos, del día diecisiete de diciembre del dos mil nueve, siendo estos el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del trabajo de graduación: **"LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN UNA INSTITUCIÓN AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR"**. Presentado por la estudiante: *Ingrid Geraldine Schubert Ordoñez*. De la carrera de: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**.

Y estando presentes los interesados y el Tribunal Calificador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Tribunal, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

Aprobado.
Ingrid Geraldine Schubert Ordoñez

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente/a *[Firma]*
Lic. *Silvia Miana Beltrán Henríquez*

Vocal *[Firma]*
Lic. *Carlos Adalberto Paz Henríquez*

Vocal *[Firma]*
Lic. *Ruth Elizabeth Luna Umulía*

Alumno(a): *[Firma]*
Ingrid Geraldine Schubert Ordoñez

Tecnología, Humanismo y Calidad"

Agradecimiento

El presente documento significa para mí la culminación de un gran esfuerzo de mi parte, el cual solamente ha sido posible gracias al apoyo y ánimos que me dieron todas las personas que han estado presentes en mi vida durante todo este tiempo.

A todas ellas quisiera agradecerles, son muchas las que quisiera mencionar, pero mencionare aquellas que de alguna forma siguen presentes y seguirán formando parte importante de este triunfo:

A mi Padre, que aunque no logró estar físicamente presente durante la culminación de este triunfo, fue de gran inspiración pues siempre me exhortó a luchar por mis metas y me sigue acompañando en todo momento, definitivamente, sin su amor, sus ánimos y apoyo incondicional, nada de esto hubiera sido posible.

A mi Asesor Lic. Mario Castro, por su paciencia y dedicación, por todo su tiempo y consejos.

A mis Amigos, que siempre estuvieron dándome ánimos y colaboraron de una u otra manera facilitándome este camino, incluso en los momentos más difíciles.

Y principalmente a Dios Todo Poderoso y a La Santísima Virgen María, por permitirme la salud emocional y física para poder llegar a este momento y regalarme la Bendición de poder disfrutarlo con mis seres queridos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
--------------------	---

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Formulación del problema.....	1
2. Enunciado del problema.....	1
3. Justificación.....	2
4. Alcances y limitaciones	2
4.1 Alcances	2
4.2 Limitaciones.....	2
5. Formulación de objetivos.....	3
5.1 Objetivos generales	3
5.2 Objetivos específicos	3

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la Investigación.....	4
2. Bases teóricas	7
2.1 Motivación.....	7
2.2 Motivación laboral.....	8
2.3 Teoría basada en la motivación de logro.....	10

2.4 Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades.....	12
2.5 Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.....	14
2.6. Teoría de la motivación y satisfacción con el trabajo, basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras	15
2.7 Enriquecimiento del trabajo.....	16
2.8 Teoría de la motivación basada en las características del puesto.....	17
2.9 Desempeño laboral	19
2.10 Teorías acerca del desempeño laboral.....	21
2.11 Evaluaciones del desempeño laboral.....	22
2.12 Importancia de la evaluación del desempeño laboral.....	24
2.13 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	24
2.14 Tipos de evaluación del desempeño laboral.....	26
2.15 Evaluación 360 Grados.....	25
2.16 Evaluación según HPT.....	26
2.17 Utilidades de la evaluación del desempeño laboral.....	27
2.18 Planeación de Recursos Humanos.....	27
2.19 Reclutamiento y Selección.....	27
2.20 Capacitación y Desarrollo.....	28
2.21 Planeación y desarrollo de carrera.....	28
2.22 Programas de Compensación.....	29
2.23 Relaciones internas con los empleados.....	29
2.24 Evaluación del potencial de los empleados.....	30

CAPITULO III: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1. Hipótesis General	31
2. Hipótesis Específicas	31
3. Operacionalización de variables	32
4. Variables intervinientes	32
5. Control de variables	33

CAPITULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de Estudio	37
2. Población y Muestra	37
2.1 Población	37
2.2 Muestra	37
3. Técnicas e instrumentos.....	38
4. Validación del Instrumento	41
5. Procedimiento para la recopilación y análisis de la información.....	41

CAPITULO V: PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Resultados factores de la escala de motivación psicosocial.....	43
2. Resultados de evaluación del desempeño	45
3. Comprobación de Hipótesis.....	46

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 Conclusiones.....48

2 Recomendaciones.....49

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....51

GLOSARIO.....52

ANEXOS

1. Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)

RESUMEN

En esta investigación se determina si los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados de una Institución Autónoma, para lo cual se utilizó una muestra de 156 personas de sexo femenino y masculino. Para ello se utilizó la “Escala de Motivaciones Psicosociales” (MPS) elaborada por J. L. Fernández Seara y fue administrada en forma grupal en un tiempo que osciló entre 30 y 45 minutos. La escala evalúa seis factores: (As): aceptación e integración social, (Rs): reconocimiento social, (Ac): autoestima/autoconcepto, (Ad): autodesarrollo, (Po): poder y (Se): seguridad

Los resultados de la investigación muestran que no existe una relación significativa entre los factores mencionados y el desempeño laboral de los empleados, ya que ellos independientemente de las condiciones en las que se encuentren cada uno de los factores, realizarán de igual manera sus labores, con el mismo esfuerzo y dedicación. Se espera que en otras investigaciones se profundice más sobre el tema de investigación, tomando en cuenta otras variables que influyen en el tema investigado.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Como se sabe hay muchas razones por la cuales las personas trabajan, entre las cuales se pueden señalar: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y de crecimiento personal, por lo tanto la mayoría de las personas decide trabajar por las recompensas explícitas e implícitas que proporciona la motivación laboral.

Las empresas e instituciones de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados y que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación los siguientes: motivación laboral, aceptación e interés social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad;

A continuación se hace una breve descripción sobre el contenido de cada uno de los capítulos que comprende el trabajo de investigación.

CAPITULO I: Se formula el problema a investigar; se justifica el porqué de la investigación; se describen los alcances y las limitaciones del estudio, y se presentan los objetivos de la investigación, general y específicos.

CAPITULO II: Describe de manera breve investigaciones realizadas en la Universidad Francisco Gavidia y que tienen relación con el tema investigado; presenta las bases teóricas del fenómeno investigado, y definición de conceptos.

CAPITULO III: Presenta el planteamiento de las Hipótesis de investigación, general y específicas, sus respectivos conceptos y sus variables, así como sus Hipótesis nulas.

CAPITULO IV: Describe la metodología para la investigación, en donde se expone el diseño de la investigación; la población y muestra; el instrumento utilizado para la recolección de los datos, y el respectivo procedimiento para la realización de la investigación.

CAPITULO V: Detalla el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

CAPITULO VI: Expone las conclusiones a las que se llegó con la investigación, así como las recomendaciones respectivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS: textos utilizados para la conformación del Marco teórico y la Metodología de la Investigación.

ANEXOS:

Anexo 1: Escala de Motivaciones Psicosociales.

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La motivación constituye una variable conductual que engloba distintos fenómenos psicológicos (procesos, estados, componentes, respuestas...) y en la que se da una variada gama de problemas, tanto metodológicos como conceptuales (Fernández, 2003).

Para Santos (1993, p.68), la motivación es “un conjunto coordinado de acciones, es un proceso reflejo de la personalidad del individuo”. También se puede decir que es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la cual un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

A fines del siglo pasado, los psicólogos se dedicaron a explicar la conducta motivada, atribuyéndola a los instintos, que son patrones de conducta innatos, específicos y característicos de una especie.

Otro punto de vista sobre la motivación según Stephen P. Robbins y Mary Coulter, (2000, p 354), sostiene que las necesidades corporales crean un estado de tensión o la actividad de un impulso. La conducta motivada es un intento por reducir un estado desagradable de tensión corporal y regresar al cuerpo al estado de equilibrio o de homeostasis, según la teoría de la reducción del impulso, sin embargo esta no explica por completo la conducta motivada.

Las conductas pueden ser motivadas y provocadas por objetos externos que se encuentran en el ambiente denominados instintos.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Influirán las motivaciones psicosociales (Aceptación e Interés Social, Reconocimiento Social, Autoestima/Autoconcepto, Autodesarrollo, Poder y

Seguridad) en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la Ciudad de San Salvador?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación, radica en descubrir de que manera y en que medida influyen las motivaciones psicosociales en los empleados de una Institución autónoma en la realización de sus labores diarias en sus puestos de trabajo.

Actualmente se desconoce el nivel de motivación que tienen los empleados de la institución autónoma en la cual se realizará la investigación, ya que anteriormente no se han realizado estudios que midan el objeto de estudio.

Como estudiante de la carrera de psicología, es importante investigar si las motivaciones psicosociales influyen en el desempeño laboral y otras esferas de la Institución, a fin de elaborar programas de mejora en el tema de la motivación. Este estudio se enmarca en una de las especialidades de la ciencia psicológica, como lo es la Psicología del Trabajo.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

Con los datos obtenidos en esta investigación, se determina si las Motivaciones Psicosociales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en los empleados de una Institución Autónoma en la Ciudad de San Salvador.

1.4.2 Limitaciones

Dado que la investigación se realizó únicamente con empleados de una Institución Autónoma en la Ciudad de San Salvador, los resultados no se podrán generalizar a otras Instituciones que ofrecen servicios a la comunidad.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar si los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados de una Institución Autónoma en la Ciudad de San Salvador en el segundo semestre del año 2008.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Establecer si el factor aceptación e integración social se relacionan significativamente con el desempeño laboral.
2. Investigar si el factor reconocimiento social se relaciona significativamente con el desempeño laboral.
3. Analizar si el factor autoestima/autoconcepto está relacionada significativamente con el desempeño laboral.
4. Determinar si el factor autodesarrollo se relaciona significativamente con el desempeño laboral.
5. Investigar si el factor poder se relaciona significativamente con el desempeño laboral.
6. Analizar si el factor seguridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión bibliográfica de la Universidad Francisco Gavidia en tesis que datan de los últimos cinco años, se encontraron los resultados de las investigaciones relacionadas con los siguientes temas: Satisfacción Laboral, Rendimiento Laboral y Desempeño Laboral, los cuales se detallan a continuación:

- 1) “Incidencia de los factores higiénico-motivacionales de la satisfacción laboral de los empleados de las oficinas centrales del Sistema Bancario de la Zona Metropolitana de San Salvador”, presentado por: Mariana Agustina Linares Castro, Diana de la Paz Flores de Estrada, Sandra Lorena Contreras Menéndez, 1990. Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron:
 - a) La muestra en cuanto al sexo no difiere en gran medida (53% femenino, 47% masculino), en cambio el estado civil denota que existen más casados que solteros en su mayoría jóvenes menores de 30 años que representan el 58%. También existe una fuerte tendencia de aspiración profesional al encontrar que el 61% estudia a nivel universitario. Así mismo, se encuentra que en el sistema bancario, ha aumentado la tasa de incorporación de personal joven, ya que el 88% tiene menos de 10 años de servicio, incluso el porcentaje del 51% pertenece a los de menos de 5 años de servicio.
 - b) La actitud hacia la administración y políticas de la compañía fue positiva (22 %) pero no juega un papel determinante en la satisfacción laboral del empleado bancario, ya que este porcentaje no es significativo como para llegar a determinar que esta variable por sí sola pueda producir satisfacción total del empleado.
 - c) La supervisión es un factor determinante en la satisfacción laboral de los empleados bancarios, ya que éstos muestran satisfacción en cuanto

a la supervisión que ejercen sobre ellos, en donde el 11% de la muestra total, manifiesta que desearía una supervisión más constante sobre las tareas que ejecutan.

- d) Las relaciones con el supervisor, son un factor determinante en la satisfacción laboral de los empleados, ya que según se observa, el 25% de la muestra total que equivale a 20 empleados, desearía mejorar las relaciones con el supervisor.
- e) Las condiciones de trabajo, inciden en la satisfacción laboral del empleado bancario, aún cuando no determina la satisfacción laboral, la actitud fue positiva y la aceptación que mostraron en cuanto a las medidas de protección que el banco les brinda también, así como a los equipos, herramientas y procedimientos con las que estos cuentan para facilitar las tareas. Sin embargo, siendo positiva su actitud hacia los ítems que exploraban a esta variable, el 26% equivalente a 20 empleados de la muestra total, desearía que estas condiciones de trabajo fueran aún mejoradas.
- f) El salario es un factor muy significativo en la satisfacción laboral, al observar que el 34% equivalente a una tercera parte de la muestra, desearían que los salarios les fueran incrementados.

Al hacer el análisis por banco, cabe mencionar que los empleados técnicos del banco II, tienen una actitud negativa hacia los salarios, probablemente por estar con menor remuneración que el resto de los empleados del banco.

Las relaciones con los compañeros, inciden en la satisfacción laboral de los empleados bancarios. Esta afirmación se hace a raíz, de que un 39% equivalente a 30 empleados de la muestra, desearían mejorar la relación entre compañeros.

- 2) “El modelo motivacional de Vroom en relación con el rendimiento laboral de cajeras de ventanilla en el sistema bancario comercial de San Salvador”, presentado por: José Freddy Silva Barrios, Virginia Méndez de Peralta, Pryscila De la O de Martínez, Julio, 1988. Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron:

- a) La motivación vista con el modelo de Vroom influye en el rendimiento laboral de las cajeras; por lo tanto dentro de los límites del diseño experimental la hipótesis general queda comprobada.
 - b) De acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta de motivación para cajeras y por el método de evaluación del rendimiento laboral, se ha podido comprobar que existe una correlación positiva entre las variables estudiadas.
 - c) No obstante carecer de un método estándar para medir la motivación y el rendimiento laboral de las cajeras de ventanilla, se puede afirmar que si es posible evaluar los componentes de la motivación, sustentándose en una teoría definida, y que también es posible medir el rendimiento laboral de las cajeras.
 - d) La investigación ha podido demostrar que el factor más influyente para producir un alto índice motivacional, es el ambiente de trabajo en que se desenvuelve la cajera y que el menos contribuyente al logro de la optimización de la motivación es el factor satisfacción de necesidades económicas.
- 3) “La influencia de las actitudes de los operarios de manufactura de calzado hacia el uso de los equipos de seguridad y su desempeño laboral en la empresa ADOC, S.A, presentado por: Ruth Elizabeth Guevara Ayala, Luz Maribel Hernández Panameño, Yolanda Zulia Umanzor Espino”, 1987. Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron:
- a) No existen programas sistemáticos de orientación sobre higiene y seguridad ocupacional para la seguridad personal de los trabajadores de la empresa ADOC, S.A.
 - b) No les proporcionan suficientes equipos a los trabajadores, ni la orientación necesaria, ni los equipos necesarios de seguridad adecuados para su protección personal.
 - c) Es importante el uso de equipos de seguridad para su protección personal y por lo tanto para el logro de un mejor desempeño laboral.
 - d) La mayoría de trabajadores sostiene que para su protección personal son importantes tanto los equipos utilizados por el, como los adscritos a la máquina y materia prima.

- e) Existe actitud positiva hacia el equipo de seguridad personal a pesar de que no le son proporcionados.
- f) Debido a que el trabajo de los obreros de manufactura de calzado es por obra, no hay interés por parte de la empresa, ni por el mismo obrero en contribuir y fomentar programas de seguridad ocupacional.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 MOTIVACIÓN

La motivación humana es una variable compleja en extremo, rara vez se obra o responde a un estímulo particular impulsado por un solo motivo, por el contrario, varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otros contradictorios, mueven al ser humano.

Por lo general, se entiende la motivación, como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar sus metas propuestas, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Además, se puede definir también a la motivación con los siguientes conceptos:

1. Factores que dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos.
2. Proceso interno inferido que activa, guía y mantiene la conducta a lo largo del tiempo.
3. Proceso que conduce a las personas o a los animales a la consecución de metas o al alejamiento de situaciones desagradables.

Según Delgado (1998), se puede definir a la motivación como “el proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, de cuya mayor o menor satisfacción, va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”.

2.2.2 MOTIVACIÓN LABORAL

Uno de los problemas más urgentes que se presenta en las empresas modernas es el de encontrar la manera de motivar a su personal, para que este haga con más empeño sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo. Esta falta de motivación se puede observar en algunos ejemplos como los siguientes:

- Automóviles recién salidos de la fábrica que presentan fallas mecánicas.
- Los errores que se cometen en las oficinas de gobierno.
- Almacenes, fábricas y servicios postales se quejan de lo mismo, que hay muchos empleados a quienes no les importa hacer bien su trabajo.

Hace mucho tiempo los gerentes creían que la solución era sencilla; si había que motivar más a los empleados, bastaba con aumentarles el sueldo. Esta suposición gozó de aceptación durante largo tiempo, pero esto, en la actualidad ya no da resultado. En la sociedad contemporánea, el dinero ha perdido su fuerza como motivador primordial.

Los empleados de hoy son más instruidos que los de antes, esto eleva el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de la industria, pero también significa que desean un trabajo más interesante y con posibilidades mayores. Los trabajos de tipo rutinario, monótono y repetitivo nos les brindan suficientes alicientes.

Bajo el impulso de muchas razones, la nueva generación de empleados exige trabajos interesantes que satisfagan sus motivaciones más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Hay muchas personas que no aceptan un trabajo aburrido y cansado, por muy buen sueldo que se les ofrezca. Las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado. De lo contrario seguirán habiendo altos índices de rotación de personal, ausentismo, productos defectuosos hasta sabotaje. La supervivencia de muchas empresas depende directamente de la motivación de sus miembros. Si no los motivan no producirán a calidad y cantidad necesarias,

por muy bien seleccionados y adiestrados que estén, por muy moderno y eficaz que sea el equipo.

La mayoría de los empleados pasarán por lo menos la tercera parte de la jornada en la empresa, durante 40 ó 50 años de su vida. Y ese tiempo es demasiado largo si siempre están tristes y decepcionados; sobre todo cuando esa actitud influye en otros aspectos de la existencia, puede deteriorar las relaciones con la familia y los amigos y afectar la salud física y mental.

Se han propuesto varias teorías de la motivación, a continuación se explicarán cinco de ellas por ser las más representativas. Y como son teorías, todavía están abiertas a discusión y no pasan de ser meras suposiciones más o menos verosímiles. Las teorías favorecen el movimiento de ideas e intercambio de opiniones, son plausibles y la investigación producida por ellas ha suscitado nuevos enfoques sobre las causas de la conducta laboral.

2.2.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LA NECESIDAD DE LOGRO

Al hablar de los ejecutivos eficientes, incluimos entre ellas la necesidad de logro. Este deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna y no solamente a los ejecutivos prósperos. Los que están impulsados por ella obtienen profunda satisfacción, con sus logros y se sienten motivados para destacar en cuanto emprenden.

El psicólogo de Harvard David McClelland y sus colegas estudió este factor motivacional. Para medir la necesidad de logro pidieron a un grupo de personas escribir historias acerca de una serie de imágenes ambiguas. Esta técnica proyectiva se basa en la teoría de que el hombre proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades en el estímulo ambiguo para darle significado y estructura., así pues los que sientan gran necesidad de logro inventarán relatos que se centren en la obtención de una meta. Un ejemplo clásico podría ser que en un dibujo aparecerá un hombre sentado frente a un escritorio y sobre el escritorio

había una fotografía de su familia. Los participantes que posean escasa necesidad de logro escribirían una historia en que el hombre piensa en su familia o recuerda una agradable experiencia familiar. Tal historia no contiene ninguna indicación de logro o realización.

Las personas con grandes necesidades de logro escribirán una historia totalmente diferente. Quizá describan una historia en que el hombre esté trabajando. Uno de los participantes dijo que el hombre resolvía un problema e indicó las etapas de ese proceso de toma de decisiones. El relato se centraba en el trabajo y en el método más adecuado para ejecutarlo: la fotografía de una familia se mencionó sólo incidentalmente. Estas técnicas se han aplicado a varios ejecutivos prósperos, tanto de Estados Unidos como de otros países, todos ellos han mostrado gran necesidad de logro.

Los datos de la investigación revelan, que el crecimiento económico de las compañías privadas y de sociedades enteras se relaciona con el grado de esa necesidad entre los gerentes de compañías privadas y entre los miembros de la sociedad.

Los gerentes más destacados suelen obtener calificaciones mayores en esa variable que sus colegas menos eficientes. Y una vez identificados los primeros, es posible averiguar lo que desean y exigen de su trabajo para tender a esa motivación. Las empresas donde ellos trabajan no necesitan proporcionarles la motivación pues ellos ya la poseen. Lo que deben de hacer es crearles las condiciones que les permitan alcanzar sus objetivos. Y si los empleados no consiguen realizarlos, se sentirán frustrados y lo más probable es que busquen otro trabajo. Pero si los alcanzan serán elementos productivos y felices de la empresa.

En su investigación McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro.

- 1) Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir responsabilidades en la solución de problemas. Si no son los encargados de

encontrar la respuesta, carecerán en absoluto del sentido de logro. No están contentos si la solución se basa en la casualidad o en factores externos que escapen a su control. Quieren que se base en su capacidad e iniciativa. Se trata de una cualidad del ejecutivo que se manifiesta cuando la situación laboral brinda la oportunidad de ejercer la responsabilidad personal. Así pues, la empresa tiene la obligación de ofrecerles un puesto interesante y cierto grado de autonomía en sus funciones.

- 2) Muestran tendencia a tomar riesgos bien calculados y a fijarse metas moderadas. Asumen tareas de dificultad mediana y de ese modo consiguen satisfacer su necesidad de logro. Si las tareas u objetivos fueran demasiado fáciles, quizá no tendrían éxito y tampoco el sentido de la realización personal. Disponen su trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas o retos de dificultad regular.
- 3) Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos. Si no reciben reconocimiento sobre su esfuerzo, no sabrán qué rendimiento están dando. Afortunadamente las empresas proporcionan retroalimentación con estadísticas periódicas sobre ventas, costos y producción. Estas personas se sienten profundamente contentas consigo mismas si los superiores les suministran retroalimentación personal por medio de memorandos de felicitación, incrementos salariales, ascensos o una simple palmadita de aprobación.

Esta teoría contiene puntos que están todavía por resolver, y además no todos los resultados de la investigación la corroboran. A pesar de ello, parece ser una teoría bastante útil.

2.2.4 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

Formulada por Abraham Maslow, destacado psicólogo, el cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía. Según ese teórico, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida, siempre anhela y quiere lo que no tiene. A raíz de esto las necesidades ya alcanzadas y atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás.

Las de nivel inferior se satisfacen primero y solo entonces se atenderán a las de nivel superior. A continuación se detallan las cinco categorías de las necesidades en orden ascendente:

1. *Necesidades fisiológicas*, o sea las necesidades primarias del hombre, que incluyen: Comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.
2. *Necesidades de seguridad*, esto se refiere a: Estabilidad, seguridad, orden e incolumidad física en el ambiente.
3. *Necesidades de pertenecer al grupo y amor*, son las que suponen interacciones con otros; por ejemplo, afecto, afiliación e identificación.
4. *Necesidades de estimación*, son las de tipo personal como respeto de sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.
5. *Necesidades de autorrealización*, éstas ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal; o sea, hacer realidad las propias capacidades y realidades.

Estas necesidades anteriores deberán cubrirse en el orden señalado. Si alguien tiene hambre o teme por su seguridad, estará demasiado ocupado y no podrá interesarse en las necesidades de orden superior, como la autoestima o la realización de sus potencialidades. En épocas de problemas económicos, los hombres están tan preocupados por la supervivencia, que no tienen tiempo para buscar su autorrealización. Pero una vez que la sociedad o el individuo alcanzan la seguridad económica, de inmediato comienzan a buscar la satisfacción de los deseos del siguiente nivel de jerarquía.

Las necesidades sociales o de amor son fuerzas que motivan profundamente al trabajador, pues en sus relaciones con sus colegas, éste encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer a un grupo. El enfoque en las relaciones humanas dentro de la organización, tiene en cuenta la seguridad social que proporciona el ambiente de trabajo. Hoy en día los trabajadores están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Gracias a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, atienden a las necesidades de pertenencia y de amor. Las de estimación (respeto, éxito, prestigio) se satisfacían antaño con la adquisición de un automóvil más grande, de una casa más suntuosa o mediante los símbolos del status como el elegante tapiz del despacho del jefe, el hecho de tener secretaria particular o un lugar exclusivo en el estacionamiento. Pero como se decía anteriormente estos símbolos han perdido importancia para la nueva generación de empleados, ahora la necesidad de estimación se satisface con medios menos tradicionales, por ejemplo mediante el reconocimiento o el aprecio, o poseen un sentido tan profundo de la autoestima que pueden prescindir de los símbolos externos del prestigio y éxito.

Cuando la nueva generación ha cubierto sus necesidades de orden inferior, comienza a buscar las que ocupan el nivel supremo en la jerarquía, la autorrealización. Ésta tiene gran atractivo para lo empleados más jóvenes del mundo moderno. Si se quiere atender a esta exigencia y motivarlos debidamente, es necesario brindarle la oportunidad de crecer y asumir responsabilidades, o sea la oportunidad de ejercer sus capacidades al máximo. Si se les otorga un trabajo rutinario y tedioso, este no cumplirá con ese requisito por alto que sea el sueldo.

Esta teoría goza de enorme aceptación entre los gerentes ejecutivos que aceptan la necesidad de autorrealización como una fuerza motivadora de la que no puede prescindirse en el trabajo.

2.2.5 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO

Esta teoría está estrechamente relacionada con la teoría de Maslow, formulada por Alderfer, el cual propone, tres necesidades primarias: De existencia, de relaciones y de crecimiento. Corresponden a las de Maslow y pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral.

1. *Las necesidades de existencia*, son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física; abarcan el alimento, el agua, la vivienda e incolumidad física. El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto. Esta categoría está ligada a metas tangibles como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna.

2. *Las necesidades de relación*, designan las interacciones con otros las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.

3. *Las necesidades de crecimiento*, se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se las atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y autorrealización de Maslow.

Aunque la teoría de Alderfer se ocupa de las mismas necesidades que las de Maslow, las concibe desde un ángulo totalmente distinto. No las dispone sobre una jerarquía rigurosa, pues algunas pueden presentarse en forma simultánea. La satisfacción de una de ellas no conduce siempre a la aparición de otra de nivel superior.

Otra diferencia entre ambas teorías radica en que la frustración de una de las necesidades superiores de Alderfer (las de relación o crecimiento) llevan en ocasiones al retroceso a una de nivel inferior. Ejemplificando, cuando el empleado siente una necesidad de relación y esta no se satisface, renunciará ella y se

centrará en las de existencia. En la práctica esto significa, que exigirá un sueldo más alto o mejores prestaciones a fin de compensar su fracaso.

En opinión de Maslow la necesidad al ser atendida deja de motivarnos. En cambio, Alderfer, sostiene que su realización puede incluso aumentar la intensidad. Por ejemplo, si un puesto ofrece mucha autonomía, creatividad e interés, las necesidades de crecimiento no desaparecerán sino que adquirirán mayor fuerza y su satisfacción más directa al mundo del trabajo. A pesar de ser tan prometedora, hasta la fecha no ha sido objeto de muchas investigaciones y, por tanto, aún no podemos emitir un juicio definitivo sobre su valor.

2.2.6 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO, BASADA EN LAS NECESIDADES DE HIGIENE Y EN LAS NECESIDADES MOTIVADORAS

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción con el trabajo; la formuló Frederick Herzberg en 1959. Es muy sencilla y ha originado abundantes investigaciones cuyas aplicaciones a la estructura de varios empleos son de gran importancia. Esta ha sido aplicada en el diseño de los puestos, o sea en la manera de efectuarlos. Se funda en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada. Y cuando no lo hace se produce el descontento con el trabajo. Pero no se da lo contrario, el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado. Solo las necesidades de orden superior, entre ellas la autorrealización, tiene la virtud de producirla.

Existen dos clases de necesidades: Las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas: La presencia o ausencia de una no conlleva a la otra. Herzberg llama *Necesidades Motivadoras* a las que procuran satisfacción en el trabajo, ya que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho e incluyen la

índole del mismo, y el sentido del logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.

Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene (o mantenimiento), éstas casi no procuran satisfacción. No tienen nada que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: Políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones del trabajo. Al igual que la teoría de Maslow se satisfacen primero las de orden inferior y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, del mismo modo la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras. Se puntualiza que al ser cubiertas éstas, no se produce la satisfacción con el trabajo, sino que tan solo se evita la frustración. Esta teoría es criticada con mucha aspereza.

La crítica fundamental se centra en la supuesta independencia recíproca de los dos factores: Las necesidades de higiene o las motivadoras. En la formulación de Herzberg, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que las primeras impiden la frustración.

Aunque aún no se puede emitir un juicio definitivo sobre esta teoría, es innegable que ha venido a ejercer un fuerte influjo sobre las empresas al introducir el concepto de enriquecimiento en el trabajo.

2.2.7 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Se le llama a gran parte de la satisfacción y motivación del empleado, la cual proviene del tipo de trabajo, por lo cual, éste ha de ser rediseñado a fin de comunicar la máxima eficacia a los factores motivadores. Constituye una de las consecuencias más notables de la teoría de Herzberg. El recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo:

1. Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual en las tareas que ejecutan.

2. Proporcionarles unidades naturales o completas en sus labores, siempre que sea posible. Por ejemplo, en vez de ponerlos a fabricar una parte darles la oportunidad de que construyan la unidad íntegra.
3. Darles más libertad y autoridad en sus tareas.
4. Proporcionarles a ellos y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.
5. Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.
6. Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u operación.

El enriquecimiento del trabajo es una medida que ha sido implantada con excelentes resultados en algunas empresas.

2.2.8 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La formularon dos psicólogos, J. Richard Hackman y G. R. Oldham, es fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto, que se correlacionan con la existencia y la satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten a todo el personal de la misma manera.

La investigación descubrió diferencias individuales en la necesidad de desarrollo; es decir, algunos la sienten más que otros. Las primeras parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto. Esos cambios no repercuten en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de ser atribuida a las experiencias subjetivas o psíquicas del sujeto frente a ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral.

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento.

Este estado interno, los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tendrán sentimientos agradables: El estado psíquico positivo. Además, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Cuanto más fuerte sea ésta, mayor valor positivo tendrá el estado originado por el buen rendimiento.

De esta manera, nos encontramos frente a una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo, causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo, todo esto a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento. Para entenderla mejor, se definen sucintamente las cinco dimensiones, fundamentales o características específicas del trabajo o puesto:

1. Diversidad de habilidades, designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante sea el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.

2. Identidad de tareas, denota la unidad de un puesto, consiste éste en hacer una unidad entera, en complementar un producto o en fabricar una parte, como sucede en la línea de montaje. Realizar un producto en su totalidad crea más significado que hacer una parte solamente.

3. Importancia de la tarea, se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás; por ejemplo, el puesto de mecánico de aviones influye en la vida del público, por lo cual se le conoce más valor que otro con poca o nula repercusión en los demás.

4. Autonomía, es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo. Cuanto más subordinado esté un puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste. En efecto, sabe que la realización correcta de la tarea se basa más en sus habilidades que en las del supervisor.

5. Retroalimentación, esta característica tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento.

Las investigaciones iniciales sobre la teoría de las características del trabajo, resultan prometedoras. El modelo ofrece orientaciones respecto a aspectos o dimensiones concretas de los puestos que han de ser modificados para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción del personal. Todas las teorías se centran en importancia intrínseca del trabajo y en el interés, oportunidades de crecimiento y responsabilidades que se le brindan al empleado.

2.2.9 DESEMPEÑO LABORAL

En la actualidad, en la gestión de administración de recursos humanos se habla día a día del tema de desempeño laboral de los empleados, aunque este tema data de la antigüedad, ya que todos los seres humanos están constantemente evaluando la conducta de los demás. Desde el mismo momento en que una persona es contratada, y este trabajo es lógicamente realizado por otra persona, ésta, lo está evaluando. Desde hace muchos años los teóricos han tratado de encontrar la mejor manera de evaluar el trabajo de un individuo que pertenece a una institución o empresa.

Se puede decir que uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, que a principios del siglo XIX, el cual estructuró un Sistema de Libros y blocas de carácter y lo propuso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de Now Lanark, en Escocia. Este sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El Block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado. Tiempo después Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos de la moderna psicología industrial no podían iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental. El teórico Wilhem Wundt, en el año 1879 fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, en donde los

científicos llevaron a cabo estudios de la conducta humana. La evaluación del desempeño estuvo estancada durante varios años hasta que en los inicios de este siglo, que se realizaron los primeros intentos de aplicar teorías de la naciente psicología experimental a la problemática de la industria.

A través de un estudio que se realizó en Estados Unidos indicó, que el 65% de las empresas de ese país, cuentan con programas de calificación de méritos de evaluación del desempeño. Estos programas tiene la finalidad de determinar ascensos y aumentos de salario, los cuales forman parte del plan de mejoramiento de empleados.

A lo largo de la historia una de las mayores dificultades ha sido obtener una definición concreta del Desempeño Laboral ya que como todos los conceptos van modificándose día con día. Algunos autores se refieren a “desempeño laboral” como competencias laborales o méritos.

En la actualidad, las competencias se entienden como la actuación eficaz en situaciones determinadas, que se apoyan en los conocimientos adquiridos y en otros recursos cognitivos (Condemarin y Medina, 2000). Por su parte, Schmelckes, citada por Barrón (2000), entiende por competencia "un complejo que implica y abarca, en cada caso, al menos cuatro componentes: información, conocimiento (en cuanto apropiación, procesamiento y aplicación de la información), habilidad y actitud o valor".

En los planes y programas de estudio se mencionan las competencias que se supone que una persona adquirirá, pero no de esta manera la interpretación y la puesta en acción de éstas. Es necesario vincular las competencias con habilidades generales aplicables a una gran cantidad y variedad de situaciones, así como también las competencias que valoren problemas y soluciones en situaciones cambiantes o en situaciones contingentes.

Cuando se habla de desempeño laboral no se puede omitir hablar a la vez de la “Evaluación del Desempeño” que está íntimamente ligado. Algunas

denominaciones de “desempeño laboral” que se pueden encontrar con mayor frecuencia son:

- Calificación de actuación
- Calificación de desempeño
- Registro de ejecución
- Evaluación de la actuación
- Reporte de desarrollo
- Medición del desempeño
- Programa de evaluación de Recursos Humanos

Ya que al hablar de mérito éste implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización o comportamientos que van más allá de la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que preocupa y que lo hagan merecedor de una recompensa, se considera necesario un cambio en el nombre de esta técnica. Así de esta manera se propone que la denomine como “evaluación del desempeño”.

Se puede definir la “evaluación del desempeño” como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse ajustes de la misma. Es importante mencionar que el desempeño tiene dos componentes:

Actividades + Resultados = Desempeño

Actividades + Productos = Desempeño

Actividades + “Outcomes”= Desempeño

El fútbol es una actividad, pero anotar un gol es desempeño.

2.2.10 TEORÍAS ACERCA DEL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a las exigencias de la psicología laboral y a través del tiempo, era importante defender los intentos de evaluar el desempeño laboral en

diferentes teorías, que estas evaluaciones fueran en base a las investigaciones científicas y comprobables.

Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “Mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Con base a estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

2.2.11 EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Desde el momento que una persona es contratada por otro para la realización de un trabajo, el que contrata genera diferentes expectativas que espera que éste cumpla a lo largo de la realización de dicho trabajo. Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial” (Fuchs, 1997)

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mondy y Noé, 1997)

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la ED como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los

objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como:”La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: “Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es “emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999).

2.2.11.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.2.11.2 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cuando se habla de una evaluación específica, es necesario tener en cuenta el fin que se quiere alcanzar, ya que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo

con el evaluado. La realización de esta evaluación pretende alcanzar las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias que se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

2.2.11.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Hoy en día en el ámbito de la administración de recursos humanos existen diferentes evaluaciones que están teniendo el mayor auge y aprobación de empresas reconocidas. Entre los tipos de evaluación de desempeño las que se citan a continuación son las más representativas:

2.2.11.4 EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Este tipo de evaluación es llamada también evaluación integral y es una de las evaluaciones que hoy en día se están aplicando. Esta evaluación es un

método cada vez mas popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación. Según la empresa de consultoría en recursos humanos William M. Mercer, el 40% de las compañías usaron la retroalimentación de 360 grados en 1995 y para el año 2000, esta cifra aumentó a un 65%. Entre las empresas que usan la retroalimentación de 360 grados están McDonnell-Douglas ATyT, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing e Intel. La utilizan con el fin de proporcionar evaluaciones para usos convencionales. Sin embargo, para este proceso se aplica estrictamente en el desarrollo de empleados y sólo dos gerentes evaluados ven la retroalimentación

A diferencia de los enfoques tradicionales la retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de la evaluación se pueden reducir o eliminar.

2.2.11.5 EVALUACIÓN SEGÚN HPT

La evaluación HPT (Tecnología de Desempeño Humano) empezó en 1962 por un conjunto de personas preocupadas con el tema de desempeño, ellos crearon ISPI: international society for performance improvement. Consiste en un proceso de siete pasos para alcanzar objetivos de desempeño. Es una estrategia para analizar y resolver problemas de desempeño

La Tecnología del Desempeño – HPT – es un tema de toda la organización y no únicamente de Recursos Humanos. HPT es un esquema de herramientas importantes para construir equipos eficientes, especialmente equipos gerenciales. Los gerentes ven las técnicas de medición de HPT como herramientas para proporcionar evaluaciones de sus inversiones sobre iniciativas de mejora. HPT no es el tema de moda, sino un conjunto de técnicas para resolver problemas

reales de desempeño. HPT es una herramienta y esquema poderoso para eliminar barreras verticales y horizontales en la organización. HPT permite a los gerentes pensar de manera más amplia y con una perspectiva a largo plazo sobre el impacto en sus decisiones en el desempeño de la organización.

2.2.11.6 UTILIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

No podemos hablar de la evaluación del desempeño sin hacer referencia a las utilidades que presentan para el empleador utilizar la “evaluación de desempeño” ya que es un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial de la Evaluación del desempeño y una causa posible de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación.

De hecho, los datos de la Evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

2.2.12 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar éste esfuerzo.

2.2.12.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se puede

determinar que los gerentes exitosos de una empresa (identificados por medio de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos al realizar tareas clave. Entonces, estos datos pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento. Además de validar las pruebas de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

2.2.12.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo (C y D) de un empleado. Si una empresa descubre que varios supervisores de primera línea tienen dificultad para disciplinar, pueden requerir sesiones de capacitación que aborden este problema. Al identificar diferencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de C y D que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados.

No obstante, la determinación de las necesidades de C y D es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación. Un representante de RH de una empresa manufacturera lo dijo de esta manera: “estar conscientes de cualquier discrepancia entre como nos vemos a nosotros mismos y como nos ven los demás, mejora la autoconciencia”. Considera que aumentar la autoconciencia es un clave para lograr el máximo desempeño y por lo tanto, una pieza fundamental para el crecimiento y el desarrollo del personal.

2.2.12.2 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

La planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los

gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

2.2.12.3 PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, como incrementos salariales. Consideran que los comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá.

Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es en el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

2.2.12.4 RELACIONES INTERNAS CON LOS EMPLEADOS

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral puede ser adecuada. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

2.2.12.5 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

H₁: Los factores motivacionales se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

H₀: Los factores motivacionales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H_{i1}: La aceptación e integración social, se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

H_{o1}: La aceptación e integración social, no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

H_{i2}: El reconocimiento social, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

H_{o2}: El reconocimiento social, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

H_{i3}: La autoestima/autoconcepto, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

H_{o3}: La autoestima/autoconcepto, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

H_{i4}: El autodesarrollo, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Ho₄: El autodesarrollo, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Hi₅: El poder, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Ho₅: El poder, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Hi₆: La seguridad, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Ho₆: La seguridad, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: motivación laboral

Definición operacional: Se entiende por motivación laboral el proceso donde se incluyen componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción....) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, es decir, que las motivaciones no son hechos de comportamiento claramente observables o aspectos de experiencia directa.

Variable Dependiente: desempeño laboral

Definición operacional: se entiende por desempeño laboral que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la empresa.

Variabes intervinientes:

- Del participante: El estado físico y emocional.
- Del ambiente: condiciones externas, iluminación, ventilación, ruidos.

- Del Instrumento: que el instrumento no esté suficientemente legible y claro.

3.2.1 Control de variables

- Control de *Variable Independiente*: el investigador con apoyo del asesor se asegurará de que la reproducción del instrumento (Escala de Motivaciones Psicosociales), no presente manchas ni borrones.

- Control de *Variable Dependiente*: el investigador con apoyo del asesor se asegurará que los cuadros resumen de evaluaciones del desempeño realizadas al personal de la institución participante, se encuentren completas y calificadas.

3.2.2 Control de variables intervinientes

- Del participante: antes de la aplicación del instrumento, la investigadora se asegurará que los empleados no adolezcan de algún malestar físico o emocional que les impida comprender las instrucciones y completar adecuadamente la escala.

- Del ambiente: se procurará que el local en donde se aplicará el instrumento esté con buena iluminación y ventilación adecuadas.

- Del instrumento: la investigadora revisará que la reproducción de la escala, no tenga manchas o borrones que impidan la lectura de los ítems.

- De la consigna: se tratará que sea explicada en forma clara, para que los participantes contesten la escala sin dificultad alguna.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición	Indicadores
<p>Objetivo general: Determinar si los factores motivacionales: aceptación e interés social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad; se relacionan con el desempeño laboral de los empleados de una Institución Autónoma en la Ciudad de San Salvador en el segundo semestre del año 2008.</p> <p>Objetivos Específicos:</p>	<p>Hipótesis general: Los factores motivacionales tales como: aceptación e interés social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad, se relacionan significativamente en el desempeño laboral.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p>	<p>Variable independiente: motivación laboral</p> <p>Variable Dependiente: desempeño laboral</p>	<p>Se entiende por motivación laboral el proceso donde se incluyen componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción....) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, es decir, que las motivaciones no son hechos de comportamiento claramente observables o aspectos de experiencia directa.</p> <p>Se entiende por desempeño laboral que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los</p>	<p>Las puntuaciones de la Escala de motivaciones Psicosociales se obtienen a partir de los siguientes indicadores:</p> <p>* Factor Aceptación e Integración Social: comprende la necesidad de relaciones efectivas, de diferente índole con otras personas, es decir, al sujeto le gusta estar con amigos y personas en general. Las preguntas que exploran este factor son: 1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 47, 50, 51, 52, 58, 64, 70, 73, 78, 81, 83, 84, 90, 96, 102, 108, 114, 121 y 123.</p> <p>* Factor Reconocimiento Social: se refiere a que la persona busca aprobación social y estima por parte de los demás. Tiende a buscar prestigio personal y profesional. Las preguntas que exploran este factor son: 8, 14, 20, 25, 26, 32, 38, 44, 47, 48, 53, 59, 64, 65, 71, 75, 79, 82, 84, 85, 90, 91, 97, 103, 109, 125 y 126.</p> <p>* Factor autoestima-auidoconcepto: está relacionado con la valoración personal y confianza en sí mismo. Las preguntas que exploran este factor son: 2, 3, 9, 15, 20, 21, 27, 33, 38, 39, 43, 53, 55, 60, 66, 69, 71, 72, 76, 80, 86, 92, 98, 104, 110, 115, 120, 122, 124 y 126.</p> <p>* Factor autodesarrollo: está referido a la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Las preguntas que exploran este</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer si la aceptación e integración social se relacionan significativamente con el desempeño laboral. 2. Investigar si el reconocimiento social se relaciona significativamente con el desempeño laboral. 3. Analizar si la autoestima/autoconcepto está relacionada significativamente con el desempeño laboral. 4. Determinar si el autodesarrollo se relaciona significativamente con el desempeño laboral. 5. Investigar si el poder se relaciona significativamente con el desempeño laboral. 6. Analizar si la seguridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral. 	<p>Hi₁: La aceptación e integración social, se relacionan significativamente con el desempeño laboral. Ho₁: La aceptación e integración social, no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Hi₂: El reconocimiento social, se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Ho₂: El reconocimiento social, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Hi₃: La autoestima/autoconcepto, se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Ho₃: La autoestima/autoconcepto, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Hi₄: El autodesarrollo, se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Ho₄: El autodesarrollo, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Hi₅: El poder, se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Ho₅: El poder, no se relaciona</p>		<p>objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.</p>	<p>factor son: 2, 3, 4, 10, 12, 15, 16, 22, 28, 34, 40, 54, 61, 67, 70, 74, 77, 78, 80, 82, 87, 93, 99, 102, 105, 111, 116, 120, 122, 124 y 126.</p> <p>* Factor poder: se refiere a la preocupación, a veces excesiva que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales, y al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Las preguntas que exploran este factor son: 3,5,11, 17, 23, 24, 29, 32, 35, 41, 45, 56, 61, 62, 66, 68, 78, 79, 82, 88, 94, 100, 106, 112, 117 y 124.</p> <p>* Factor seguridad: está referido a la búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que rodea al sujeto: familiares, laborales y sociales. Las preguntas que exploran este factor son: 6, 12, 16, 18, 27, 30, 33, 36, 42, 46, 49, 50, 57, 61, 63, 67, 69, 72, 76, 79, 81, 82, 89, 91, 95, 97, 101, 107, 113, 114 y 118..</p> <p>Total de reactivos: 173</p>
--	---	--	---	---

	<p>significativamente con el desempeño laboral. H_{i6}: La seguridad, se relaciona significativamente con el desempeño laboral. H_{o6}: La seguridad, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p>			
--	--	--	--	--

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, debido a que estos estudios pretenden especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno de la realidad social que pueda ser sometido a análisis (Dankhe, 1986).

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 264 empleados, de sexo masculino y femenino, que laboran en una Institución Autónoma de la Ciudad de San Salvador.

4.2.2 MUESTRA

La muestra con la cual se realizó la investigación, estuvo constituida por 156 empleados de sexo femenino y masculino, que laboran en las diferentes dependencias de la Institución, quedando la distribución de la siguiente manera:

Sexo del participante	No
Masculino	80
Femenino	76

Utilizando la siguiente fórmula, para obtener la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(n-1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

Z: Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

P: Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

E: Error Muestral (diferencia entre estadístico y parámetro).

Para el estudio se manejaron las siguientes restricciones:

E: 5% = 0.05

Z: 1.96 (valor que corresponde a un coeficiente de 95%)

P: 50% = 0.50 (al no conocerse el valor, se asume la máxima variabilidad).

Q: 1-P = 0.50

Por lo que:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 264}{263 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{253.5456}{0.6575 + 0.9604}$$

$$n = \frac{253.5456}{1.6179}$$

$$n = 156.71277$$

Muestra = 156

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Como instrumento para la recolección de los datos, se utilizó el cuestionario. Para esta investigación, se usó la “Escala de Motivaciones Psicosociales” (MPS) elaborada por J. L. Fernández Seara, editada y publicada por TEA Ediciones de España en 1987. La Escala de MPS fue administrada en forma grupal en un tiempo que osciló entre 30 y 45 minutos.

4.3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL (ficha técnica):

Nombre: Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)

Autor: J.L. Fernández Seara

Aplicación: Individual y colectiva

Ámbito de aplicación: Adultos de 18 años en adelante.

Duración: Variable, de 20 a 30 minutos.

Finalidad: Evaluación de seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo laboral.

Baremación: Centiles para la población general en todos los factores.

Material Manual, cuadernillo, hoja de respuestas y plantilla de corrección.

4.3.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ESCALA

La Escala MPS ha sido diseñada, en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional de la persona en base a cinco componentes básicos de conducta (pluridimensional), y en segundo lugar, para explicar el comportamiento de la persona, sobre todo en el ámbito laboral.

Entre los objetivos de la Escala MPS se destaca lo siguiente:

- a) Estudiar los procesos psicológicos involucrados en la estructura dinámica de las motivaciones (emocionales, cognoscitivas y situacionales).
- b) Conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada una de las personas.
- c) Delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción.
- d) Observar el nivel de rendimiento-ejecución en cada una de las motivaciones.

4.3.3 CONTENIDO DE LA ESCALA

A partir de las motivaciones hipotetizadas, el análisis factorial, permitió al autor de la Escala, determinar el número y naturaleza de motivos psicosociales, pues era evidente que algunas de esas necesidades aludían a los siguientes factores:

As: aceptación e integración social

Rs: reconocimiento social

Ac: autoestima/autoconcepto

Ad: autodesarrollo

Po: poder

Se: seguridad

- a) *Aceptación e integración social (As)*: es la necesidad de integración y de relaciones socio-afectivas con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación y pertenencia al grupo.
- b) *Reconocimiento social (Rs)*: es la búsqueda de aprobación social y consideración por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.
- c) *Autoestima/Autoconcepto (Ac)*: es la valoración personal y confianza en sí mismo. Supone el autoconcepto de la propia persona.
- d) *Autodesarrollo (Ad)*: es la necesidad y tendencia a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.
- e) *Poder (Po)*: es la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.
- f) *Seguridad (Se)*: es la búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

4.3.4 ASPECTOS MOTIVACIONALES

- a) *Afiliación*. Hace referencia a personas que están preocupadas por el establecimiento o mantenimiento de una relación positiva con las otras personas.
- b) *Pertenencia de grupo*. Necesidad de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.
- c) *Estima*. Aprecio y respeto por parte de los demás.
- d) *Reconocimiento social*: aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.
- e) *Autoestima*. Valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
- f) *Realización*. Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo.
- g) *Iniciativa*. Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.
- h) *Logro*. Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a sí mismo o a otros.

4.3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario se sometió a un proceso de validación para su confiabilidad y validez, utilizando la técnica del test-retest. No hubo necesidad de modificar el cuestionario, ya que el comportamiento de los ítems fue aceptable.

4.3.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

- Revisión bibliográfica para obtener información teórica acerca del tema a investigar.
- Se solicitó autorización a los directivos de la institución para realizar la investigación.

- Al obtener la autorización de las autoridades de la Institución, se aplicó el instrumento seleccionado.
- Luego se procesaron los resultados obtenidos, se hizo el respectivo análisis estadístico y finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que se consideraron oportunas.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DE FACTORES DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN PSICOSOCIAL

Cuadro 1

Factores	Puntuaciones	Percentiles
Aceptación e Integración Social (As)	15.3 (77.27 %)	70
Reconocimiento Social (Rs)	19.3 (66.55 %)	60
Autoestima/Autoconcepto (Ac)	19.3 (65.20%)	80
Autodesarrollo (Ad)	21.6 (72.48 %)	80
Poder (Po)	9.8 (50 %)	60
Seguridad (Se)	13.4 (69.07 %)	80

Análisis

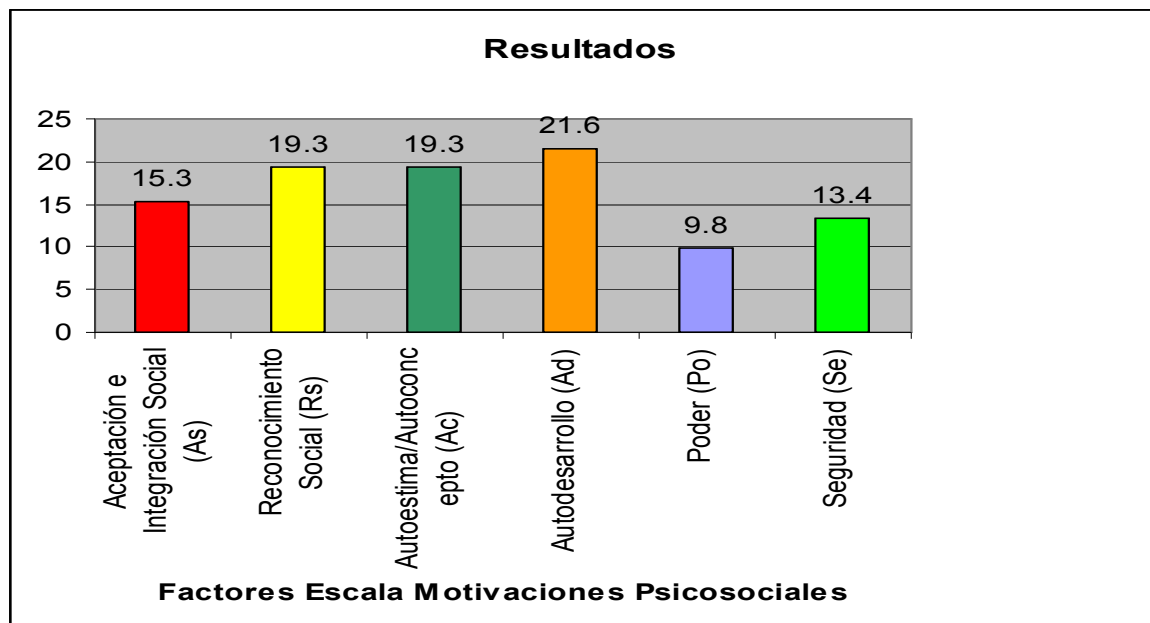
En el cuadro No. 1, se presentan los resultados obtenidos en la Escala de Motivaciones Psicosociales por los 156 empleados incluidos en la investigación, en relación con los factores que explora el instrumento, encontrándose lo siguiente:

- En el factor Aceptación e Integración Social (As), se obtiene una puntuación global de 15.3 (77.27 %), lo cual significa que a la mayoría de los empleados les gusta estar con amigos, compañeros de trabajo, y personas en general, lo que también se traduce en un beneficio para la Institución.
- En el factor Reconocimiento Social (Rs), se obtiene una puntuación global de 19.3 (66.55 %), lo cual indica que un gran número de empleados buscan constantemente la aprobación social y estima por parte de los demás, lo que los lleva a mantener en un nivel adecuado su prestigio personal y profesional, el cual es necesario para un buen desempeño laboral.
- En el factor Autoestima/Autoconcepto (Ac), se obtiene una puntuación global de 19.3 (65.20 %), lo cual indica que un buen número de empleados mantiene una valoración personal positiva acerca de si mismo, esto

contribuye a que los empleados respondan satisfactoriamente a las demandas laborales de la Institución.

- En el factor Autodesarrollo (Ad), se obtiene una puntuación global de 21.6 (72.48 %), lo cual muestra que los empleados mantienen la necesidad y tendencia a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida, lo que demuestra que la Institución cuenta con personal altamente calificado y con mucha iniciativa.
- En el factor Poder (Po), se obtiene una puntuación global de 9.8 (50 %).lo cual indica que en términos generales el personal de la Institución se encuentra satisfecho con el puesto que actualmente ocupa, es decir, los empleados no se encuentran tan preocupados por obtener una promoción, esto da lugar a que sea la Institución la que promocióne al personal.
- En el factor Seguridad (Se), se obtiene una puntuación global de 13.4 (69.07%).lo cual indica que la mayoría de los empleados mantienen una estabilidad psíquica, laboral, familiar y social, lo que propicia un desempeño satisfactorio en sus labores.

Figura 1



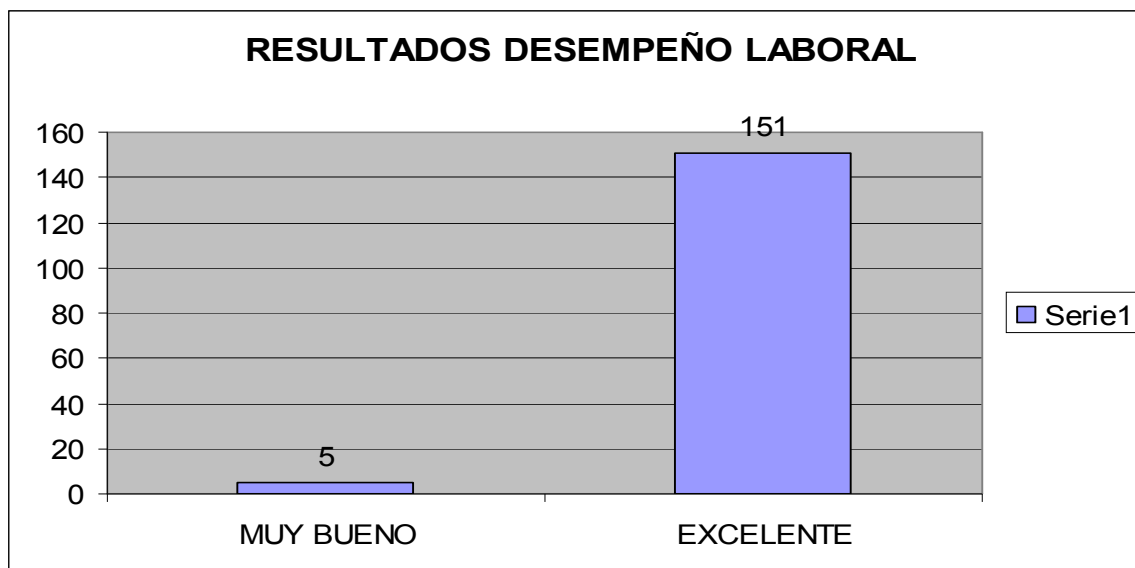
5.2 RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuadro 2

Categoría	Sujetos
Excelente (86-100)	151 sujetos
Muy Bueno (60-85)	5 sujetos
Bueno (30-59)	0 sujetos
Deficiente (0-29)	0 sujetos

Análisis

Los datos del cuadro 2 muestran que 151 sujetos (96.79 %) se ubican en la categoría de excelente y 5 sujetos (3.20%) se ubican en la categoría de muy bueno en la evaluación del desempeño, lo cual indica que la mayoría de los empleados tienen un óptimo rendimiento en sus labores, se esmeran por desarrollarse y obtener oportunidades de logro personal, beneficiando de esta manera a la Institución.



5.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro No. 3
Hipótesis de trabajo, valor del estadístico y conclusiones

Hipótesis de trabajo	Valor del estadístico	Contraste de Hipótesis y conclusiones
<p>Hi₁: La aceptación e integración social, se relacionan significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Ho₁: La aceptación e integración social, no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.</p>	<p>r de Pearson = 0.08519</p> <p>r = en el nivel de 0.005 para 100 grados de libertad = 0.2540</p>	<p>Como el valor observado de r de Pearson es menor que el valor crítico de r en el nivel de significación de 0.005 se acepta la Hipótesis nula. Por lo tanto, los resultados en el factor Aceptación e Integración Social no están relacionados de manera significativa con el desempeño laboral.</p>
<p>Hi₂: El reconocimiento social, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Ho₂: El reconocimiento social, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p>	<p>r de Pearson = 0.07037</p> <p>r = en el nivel de 0.005 para 100 grados de libertad = 0.2540</p>	<p>Como el valor observado de r de Pearson es menor que el valor crítico de r en el nivel de significación de 0.005 se acepta la Hipótesis nula. Por lo tanto, los resultados en el factor Reconocimiento Social no están relacionados de manera significativa con el desempeño laboral.</p>
<p>Hi₃: La autoestima/autoconcepto, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Ho₃: La autoestima/autoconcepto, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p>	<p>r de Pearson = 0.07738</p> <p>r = en el nivel de 0.005 para 100 grados de libertad</p>	<p>Como el valor observado de r de Pearson es menor que el valor crítico de r en el nivel de significación de 0.005 se acepta la Hipótesis nula. Por lo tanto, los resultados en el factor Autoestima/Autoconcepto no están relacionados de manera</p>

	= 0.2540	significativa con el desempeño laboral.
<p>Hi₄: El autodesarrollo, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Ho₄: El autodesarrollo, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p>	<p>r de Pearson = 0.00283</p> <p>r = en el nivel de 0.005 para 100 grados de libertad = 0.2540</p>	<p>Como el valor observado de r de Pearson es menor que el valor crítico de r en el nivel de significación de 0.005 se acepta la Hipótesis nula. Por lo tanto, los resultados en el factor Autodesarrollo no están relacionados de manera significativa con el desempeño laboral.</p>
<p>Hi₅: El poder, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Ho₅: El poder, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p>	<p>r de Pearson = 0.03482</p> <p>r = en el nivel de 0.005 para 100 grados de libertad = 0.2540</p>	<p>Como el valor observado de r de Pearson es menor que el valor crítico de r en el nivel de significación de 0.005 se acepta la Hipótesis nula. Por lo tanto, los resultados en el factor Poder no están relacionados de manera significativa con el desempeño laboral.</p>
<p>Hi₆: La seguridad, se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p> <p>Ho₆: La seguridad, no se relaciona significativamente con el desempeño laboral.</p>	<p>r de Pearson = 0.03614</p> <p>r = en el nivel de 0.005 para 100 grados de libertad = 0.2540</p>	<p>Como el valor observado de r de Pearson es menor que el valor crítico de r en el nivel de significación de 0.005 se acepta la Hipótesis nula. Por lo tanto, los resultados en el factor Seguridad no están relacionados de manera significativa con el desempeño laboral.</p>

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Los resultados del estudio muestran que la necesidad de integración y de mantener relaciones socio-afectivas entre los empleados (factor Aceptación e Integración Social), es independiente de lo que pueda reflejar la evaluación del desempeño.
2. Los resultados de esta investigación muestran que la búsqueda de aprobación social y consideración por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal en los empleados (factor Reconocimiento Social), no se relaciona de manera significativa con los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
3. Los resultados del estudio muestran que la valoración personal y confianza que el personal tiene en sí mismo (factor Autoestima/Autoconcepto) no se ve afectada por los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
4. Los resultados de esta investigación muestran que la necesidad y tendencia del empleado a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse metas nuevas en la vida (factor Autodesarrollo), son independientes de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.
5. Los resultados de este estudio muestran que la preocupación que sienten los empleados por obtener prestigio y éxitos profesionales así como, el buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas (factor Poder), no se ven afectados por la evaluación del desempeño laboral.

6. Los resultados de esta investigación muestran que la búsqueda de estabilidad mental, familiar, laboral y social (factor Seguridad), no se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

1. En las empresas o instituciones, la Unidad de Desarrollo Humano o Recursos Humanos, debe procurar que la Aceptación e Integración Social que incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social se mantengan en un nivel óptimo entre los empleados que fomentan actividades recreativas de grupo, eventos deportivos, etc, con el propósito de que éstos niveles siempre se mantengan óptimos.
2. Es importante que las empresas no pierdan de vista que el Reconocimiento Social es básico para el buen desempeño laboral. Dado que para los empleados es gratificante que se les reconozca su trabajo, la Unidad de Desarrollo Humano puede dar instrucciones u orientar a las jefaturas para que se les haga saber a sus empleados lo bien que están desarrollando su trabajo.
3. Las jefaturas inmediatas deben esforzarse por mantener en los empleados una valoración personal muy alta, así como tratar de elevarles la confianza en sí mismos.
4. Incentivar a los empleados a que se esfuercen por alcanzar su autodesarrollo dentro de la Institución. Continuar con la ejecución del Plan Anual de Capacitación con el objetivo de que éstos se desarrollen profesionalmente y crezcan de manera continua.
5. Identificar en los empleados la capacidad que tienen algunos de ellos de liderar un grupo y promover la promoción interna en la Institución.

6. Aunque la estabilidad psíquica es bastante difícil de controlar en los empleados debido a que multicausalidad es importante que la Institución se esfuerce en impartir charlas de salud mental para orientarlos sobre cómo combatir el stress, la ansiedad, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonilla, Gildaberto (2000). *Como hacer una tesis de graduación con técnicas Estadísticas*. UCA Editores, San Salvador. ISBN 84-8405-182-X

Furnham, Adrián. *Psicología Organizacional*. Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V. 2004. ISBN 970-16-1060-7

Guillén Gestoso, Carlos; Guil Bozal, Rocío. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mc Graw-Hill. España, 2000. ISBN 84-481-2418-5

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1998). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill. México, 2006. ISBN 970-10-5753-8

Landy, Frank J. *Psicología Industrial: introducción a la Psicología industrial y organizacional*. Mc Graw-Hill Interamericana. México, 2005. ISBN 970-10-4829-6

Muchinsky, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Sexta edición, International Thomson Editores, S. A. de C. V., México, 2002. ISBN 0-534-36252-4

Shaughnessy, John J.; Zechmeister, Eugene B.; Zechmeister, Jeanne S. *Métodos de Investigación en Psicología*. Séptima edición, editorial Mc Graw-Hill. México, 2007. ISBN 978-970-10-6108-4

Stephen P. Robbins, Mary Coulter. *Administración*. Sexta Edición, editorial Prentice Hall, México 2000. ISBN 970-17-0388-X

Tesis

Linares Castro, Mariana Agustina, Flores de Estrada, Diana de la Paz, Contreras Menéndez, Sandra Lorena, *“Incidencia de los factores Higiénicos-Motivacionales*

de la Satisfacción Laboral de los empleados de las oficinas centrales del Sistema Bancario de la Zona Metropolitana de San Salvador”, Junio 1990.

Silva Barrios José Freddy, Méndez de Peralta Virginia, de la O de Martínez Pryscila, *“El modelo motivacional de Vroom en relación con el rendimiento laboral de cajeras de ventanilla en el Sistema Bancario Comercial de San Salvador”*, Julio 1988.

Guevara Ayala Ruth Elizabeth, Hernández Panameño Luz Maribel,, Umanzor Espinal Yolanda Zulay, *“La influencia de las actividades de los operarios de manufactura de calzado hacia el uso de los equipos de seguridad y su desempeño laboral en la empresa Adoc, S.A.”*, 1987.

GLOSARIO

Motivación: Motivación consiste en la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas que la persona se ha propuesto por alcanzar, que son para satisfacer una necesidad personal.

Trabajo: es una de las principales actividades humanas y sociales

Sueldo: es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Logro: acción y efecto de alcanzar lo previsto o esperado.

Autoestima: Valoración emocional que los individuos tienen de sí mismos. Dicha valoración no tiene porque seguir una lógica, ni coincidir con la valoración de los demás sobre dicho individuo.

Estima: valor y afecto que se deposita en una persona o cosa.

Teoría: es utilizado para describir ciertos fenómenos, frecuentemente indica que un resultado particular ha sido predicho por la teoría pero no ha sido aún observado.

Autonomía: que expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas.

Frustración: es el sentimiento desagradable en virtud del cual las expectativas del sujeto no se ven satisfechas al no poder conseguir lo pretendido. Como fenómeno psicológico, puede identificarse el sentimiento de frustración como un síndrome que ofrece síntomas diversos que, sin embargo rondan una categoría general: la desintegración emocional del individuo.

Satisfacción: en su ámbito más general es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Rendimiento: hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

Motivación Intrínseca: se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que medie de manera obvia ningún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico.

Motivación Extrínseca: tipo de motivación la cual satisface las necesidades inferiores (las fisiológicas y las de seguridad). Se denomina así porque satisface a las necesidades inferiores a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie) o las características del contrato laboral (fijo, eventual).

Inteligencia: Se entiende como inteligencia la capacidad evolutiva con la cual el individuo tiene la capacidad de resolver problemas, tomar decisiones ateniéndose a su entorno al igual que mejorar para su supervivencia.

Ausentismo: forma de expresión que refleja el empleado hacia la empresa y que transgrede normas oficiales de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de objetivos de la organización.

Recompensa: es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo. Las recompensas se anuncian comúnmente para la captura o la recuperación de una persona o de una cosa. Están típicamente en forma de dinero.

Mérito: acción de la persona que la hace digna de elogio o de cesura. Lo que le da valor a las cosas.

Competencia: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

M P S
HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Edad: Sexo:
Estudios/Título académico: Profesión:

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②				③			
1. V F	27. V F	52. V F	77. V F	103. V F	127. 2 3 4	148. 1 2 3 4							
2. V F	28. V F	53. V F	78. V F	104. V F	128. 2 3 4	149. 1 2 3 4							
3. V F	29. V F	54. V F	79. V F	105. V F	129. 2 3 4	150. 1 2 3 4							
4. V F	30. V F	55. V F	80. V F	106. V F	130. 2 3 4	151. 1 2 3 4							
5. V F	31. V F	56. V F	81. V F	107. V F	131. 2 3 4	152. 1 2 3 4							
6. V F	32. V F	57. V F	82. V F	108. V F	132. 2 3 4	153. 1 2 3 4							
7. V F	33. V F	58. V F	83. V F	109. V F	133. 2 3 4	154. 1 2 3 4							
8. V F	34. V F	59. V F	84. V F	110. V F	134. 2 3 4	155. 1 2 3 4							
9. V F	35. V F	60. V F	85. V F	111. V F	135. 2 3 4	156. 1 2 3 4							
10. V F	36. V F	61. V F	86. V F	112. V F	136. 2 3 4	157. 1 2 3 4							
11. V F	37. V F	62. V F	87. V F	113. V F	137. 2 3 4	158. 1 2 3 4							
12. V F	38. V F	63. V F	88. V F	114. V F	138. 2 3 4	159. 1 2 3 4							
13. V F	39. V F	64. V F	89. V F	115. V F	139. 2 3 4	160. 1 2 3 4							
14. V F	40. V F	65. V F	90. V F	116. V F	140. 2 3 4	161. 1 2 3 4							
15. V F	41. V F	66. V F	91. V F	117. V F	141. 2 3 4	162. 1 2 3 4							
16. V F	42. V F	67. V F	92. V F	118. V F	142. 2 3 4	163. 1 2 3 4							
17. V F	43. V F	68. V F	93. V F	119. V F	143. 2 3 4	164. 1 2 3 4							
18. V F	44. V F	69. V F	94. V F	120. V F	144. 2 3 4	165. 1 2 3 4							
19. V F	45. V F	70. V F	95. V F	121. V F	145. 2 3 4	166. 1 2 3 4							
20. V F	46. V F	71. V F	96. V F	122. V F	146. 2 3 4	167. 1 2 3 4							
21. V F	47. V F	72. V F	97. V F	123. V F	147. 2 3 4	168. 1 2 3 4							
22. V F	48. V F	73. V F	98. V F	124. V F		169. 1 2 3 4							
23. V F	49. V F	74. V F	99. V F	125. V F		170. 1 2 3 4							
24. V F	50. V F	75. V F	100. V F	126. V F		171. 1 2 3 4							
25. V F	51. V F	76. V F	101. V F			172. 1 2 3 4							
26. V F		102. V F				173. 1 2 3 4							

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As										
Rs										
Ac										
Ad										
Po										
Se										



Autor: J.L. Fernández Saura.
 Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si lo presentas otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y
 en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campos; Dazanzo, 15 dpda.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL

Puntuación Centil	FACTORES						Puntuación Centil
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	
99	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	99
95	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	95
90	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	90
80	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	80
70	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	70
60	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	60
50	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	50
40	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	40
30	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	30
20	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	20
10	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	10
5	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	5
1	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	1
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	

————— N. Activación - - - - - N. Expectativa
 - - - - - N. Ejecución V. Incentivos
 + + + + + N. Satisfacción