

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD - IZTAPALA  
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

TESINA

MOTIVACION Y DESEMPEÑO.

POR:

PEREZ CARDOSO NANCY H.  
MATRICULA 93326475  
ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ASESOR. MAESTRA. ALMA PATRICIA ADUNA M.



MEXICO, D.F. A 3 DE DICIEMBRE DE 1998.

## INDICE:

RESUMEN .....	1	
INTRODUCCION .....	2	
JUSTIFICACION .....	4	
ANTECEDENTES .....	5	
CAPITULO I. LA MOTIVACION.		
1.1. HISTORIA DE LA MOTIVACION.....	6	
1.2. DEFINICION DE MOTIVACION Y SUS ELEMENTOS.....	9	
1.3. TIPOS Y PROCESO DE LA MOTIVACION.....	13	
1.4. MOTIVO Y SUS TIPOS.....	18	
1.5. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN.....	21	
CAPITULO II: DESEMPEÑO.		
2.1. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO.....	28	
2.2. FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO.....	32	
2.3. COMO SE MIDE EL DESEMPEÑO.....	36	
2.4. METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	38	
CAPITULO III: MOTIVACION Y DESEMPEÑO.		
3.1. RELACION ENTRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO.....	43	
3.2. NECESIDADES CON LAS QUE SE RELACIONA EL DESEMPEÑO.....	46	
3.3. BASES MOTIVADORAS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO.....	49	
CAPITULO IV. METODOLOGIA.....		55
CAPITULO V. ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS.....		58
CONCLUSIONES. ....	69	
BIBLIOGRAFIA. ....	70	
ANEXOS.....	71	

## **RESUMEN:**

Esté trabajo se realizó en la escuela secundaria J. Encarnación F. Córdoba , ubicada en Av. San Rafael No. 123 porque en ella se encontraron condiciones que permitieron desarrollar el tema de Motivación y Desempeño.

Podría decirse que esté trabajo se realizó en dos partes; la primera mediante un trabajo de Desarrollo Organizacional , la cual nos permitió resolver en cierta magnitud los problemas de la escuela, dándonos la pauta para desarrollar el presente.

El principal objetivo era determinar que la motivación tiene una gran influencia en el desempeño y que por medio de ella, el desempeño se podía mejorar en la escuela.

Me interesó desarrollar el tema de motivación, para poder comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices del comportamiento; para predecir y orientar la actividad de las personas ya sea para un desarrollo individual o colectivo.

El asociar la motivación con el desempeño fue porque como estudiante de administración o por ser parte de una organización se debe desempeñar de buena forma el papel que se nos ha encomendado; además el desempeño marca la diferencia de éxito o fracaso entre las empresas.

Por lo anterior se plantean las bases teóricas de la motivación y del desempeño, que nos facilitan la comprensión de ambas variables, las cuales están descritas en los primeros tres capítulos.

Se aplicó un cuestionario de 19 preguntas a los 30 maestros de la escuela y se evaluó el desempeño dos veces, una antes de intervenir y otra después de haber intervenido en la motivación. El cuestionario nos permitió dar cuenta de lo que motiva a los maestros y lo que obstaculiza tener un mejor desempeño; entre lo que podemos mencionar: los directivos, la falta de compañerismo, el trato desigual.

La primera evaluación del desempeño nos dio un promedio de 74 puntos; por su parte la segunda evaluación generó un promedio de 86 puntos. Ambas de una escala máxima de 100 puntos. Se puede decir que hubo un incremento del 12%; por lo tanto se afirma que el aumento de la motivación produjo un mejor desempeño.

## **INTRODUCCIÓN:**

El tema de esta investigación es la motivación de los maestros y su relación con el desempeño, para lo cual se dan una serie de definiciones de motivación. Asimismo se analiza la transición de las teorías de la motivación hasta llegar a las más actuales.

En el capítulo uno están las definiciones de motivación y se encuentran elementos como necesidad, voluntad y esfuerzo; cada uno de ellos es descrito. También encontramos los tipos y el proceso de la motivación, así como los motivos y su clasificación.

La teoría de Maslow se estudia con el fin de dar la lista de las necesidades que forman parte del comportamiento humano. Además sirve como una base para clasificar o enumerar las necesidades.

La teoría de vroom, que nos da tres factores que determinan en cada individuo la motivación para el desempeño y la productividad. El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación.

En el capítulo dos se ven las generalidades del desempeño, así como la definición de éste. También cómo se relaciona el valor de las recompensas con la cantidad de desempeño. Se ve aquí a la retroalimentación como un factor que nos ayuda al mejoramiento del desempeño.

Asimismo, se describen los factores que determinan el desempeño: las habilidades, la percepción del puesto y el esfuerzo.

El desempeño se mide por medio de la evaluación del desempeño que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño; basados en el futuro o en el pasado, se utilizan según nuestras necesidades.

En el capítulo tercero se establece ya de una manera directa la relación entre motivación y desempeño. Se supone que el desempeño individual es entre otras cosas, una función de la propia motivación; las necesidades del individuo reflejadas en las metas a las que se dirige y a su percepción de su utilidad para el logro de sus metas. Se establece que dentro del ámbito laboral las necesidades que salen a flote son: la necesidad de logro, la de afiliación, la de competencia y la de poder, excluyéndose en ocasiones una de la otra.

También se señala cuales son los principales motivadores dentro de cualquier organización.

El capítulo cuarto se dedica a la metodología utilizada dentro del trabajo.

Finalmente, en el capítulo quinto se presenta la descripción y el análisis de resultados.

## JUSTIFICACIÓN

Es cierto que el hombre es racional y por ello pensamos que como tales satisfacemos nuestros motivos de modo inteligente. Pero también es cierto que somos seres emotivos, más emotivos de lo que a menudo creemos. Sin duda, la mayor parte de nuestra vida diaria está impregnada de sentimientos y emociones; la alegría y la tristeza, el amor y el miedo, la esperanza y la desilusión.

Nuestras emociones son una fuerza motivadora que determina las cosas por las cuales luchamos o tratamos de evitar; pero hacia donde guiar la motivación.

Por otro lado encontramos que como hombres sociales, participantes de una organización, dentro de ella nuestras emociones y motivos cambian y bien puede ser que estas sean iguales o semejantes a la de la organización a la que pertenezco, ¿pero qué pasa cuando son contrarios? La respuesta más común es que no hay por que seguir a la organización en sus metas u objetivos, y nos mostramos indiferentes, pasivos.

En toda organización es común que existan individuos cuyo desempeño resulta más alto que el de otros que realizan la misma actividad ¿qué debe hacerse para lograr un desempeño cada vez más eficiente y uniforme en esos casos? Sin duda debe haber un sin número de caminos que lleven a ello, sin embargo a mí el introducir la motivación como una variable que lleve al desempeño, me parece una solución aceptable ya que en instituciones básicas hay una gran tendencia al desinterés en su trabajo, al por qué, para qué o para quién.

Esperando que este pueda ayudar a mejorar el desempeño en los maestros de la escuela J. Encarnación F. Córdoba y así contribuya en beneficio de los alumnos y de la comunidad misma.

## **ANTECEDENTES:**

Antes de comenzar la presente tesina se hizo un trabajo de Desarrollo Organizacional en la Esc. Sec. J Encarnación F Córdoba el cual nos permitió darnos cuenta del problema que la aquejaba, definiéndola como falta de motivación.

Después se inició la aplicación de un conjunto de técnicas que nos ayudaron a dar una solución al problema como las siguientes:

Se dieron pláticas a los maestros sobre su misión, objetivos y sobre la importancia que tienen dentro del sistema educativo; buscando reforzar la motivación intrínseca. Por otro lado se les plantearon las siguientes cuestiones, ¿que doy a la escuela? ¿que me da la escuela es positivo o negativo?, ¿qué tan dispuesto estoy para realizar un mayor esfuerzo?, comentando con sus compañeros al respecto.

En otras sesiones se les explicó a los maestros y se trató de que se concientizaran sobre la importancia que tiene que ellos no tan sólo asistan sino que también lleguen temprano para un mejor aprovechamiento de las horas clase y para dar una mejor imagen a sus compañeros, alumnos, padres de familia.

Con el apoyo del director se les pidió a los maestros propuestas que mejoraran o facilitaran: a) los temas que se les imparten a los alumnos, b) la búsqueda de información útil para sus fines, c) técnicas de enseñanza, d) teorías y técnicas para facilitar el aprendizaje, e) actualización, f) aspectos sociales de la educación y de la docencia.

Con lo anterior se fomentó por un lado la comunicación e interacción entre maestros y directivos generando así un espíritu de compañerismo (necesidad de filiación). También salió a flote una tendencia a querer destacar dando como resultado una competencia sana que actualmente esta llevando a una satisfacción interna en los maestros.

## CAPITULO I: LA MOTIVACION

## 1.1.HISTORIA DE LA MOTIVACIÓN

A lo largo de la vida de la humanidad el hombre a tendido a determinadas cosas, ¿pero qué los mueve?, de igual forma un gran número de ellos han tratado de responder a esta pregunta generando lo que a continuación denominamos como la historia de la motivación.

Aristóteles y otros filósofos de la antigüedad describieron el “deseo” o los “impulsos” como una de las fuerzas mentales o facultades, ubicando facultad en el mismo nivel de la percepción, la imaginación y el sentimiento.

En la edad Media, Sto. Tomás de Aquino y otros distinguieron el deseo sensual de la voluntad racional. Para los filósofos de una época más moderna como Descartes, Hobbes y Spinoza los impulsos (deseos o esfuerzos) eran todavía una clase importante de variables psicológicas equiparables a la de los procesos afectivos e intelectuales.

El Hedonismo, teoría de la motivación ampliamente difundida durante los siglos XVIII y XIX, entendía que el hombre siempre actúa para lograr el placer o evitar el displacer.

Para los empiristas ingleses, Locke, Berkeley y Hume las variables intelectuales prevalecían considerablemente sobre los otros tipos de variables psicológicas. Kant fue el primero que puso la cognición, la emoción y la voluntad en el mismo nivel de la clasificación psicológica; esta tripartición prevaleció en la psicología hasta comienzos de siglo. En esta clasificación las variables motivacionales se dividen en dos grupos. Emoción y voluntad.

Wundt, el verdadero fundador de la psicología experimental aceptada hace una relación estrecha entre emoción y la voluntad; la voluntad según la teoría de Wundt es una serie especial de emociones que concluye con un sentimiento de determinación que espontáneamente se traduce en acción. Influidos por el enfoque biológico de la psicología, que inició con la teoría de Darwin. Hacia los fines del siglo XIX los psicólogos comenzaron a ver en los instintos los motivos primarios de la conducta, tanto en el hombre como en los animales.

W. James, por ejemplo sostuvo que, entre todos los seres vivos, el hombre es la criatura que posee más instintos y que estos instintos están en relación primaria con la voluntad. Más tarde los instintos dominaron en la teoría de Mac. Dougal.

El filósofo danés H. Hoffding consideró la voluntad como la función psicológica fundamental; como la energía psicológica que determina la síntesis de otras funciones. A principios del siglo, N. Ach llevó a cabo un análisis experimental de algunas variables motivacionales, las llamadas “tendencias determinantes” inspirando así una teoría psicológica ( la teoría de Campo de K. Lewin). Al mismo tiempo S. Freud fundaba el psicoanálisis, según el cual los motivos primitivos, innatos tienen una importancia fundamental en la conducta del individuo, particularmente en su desarrollo.

En el primer cuarto del siglo XX, influidas por las teorías psicológicas del siglo XIX, se formularon sobre motivación construcciones teóricas que implicaban las variables instinto, impulso. Sin embargo hacia 1920 que empezó a disminuir el uso de este concepto como un principio de motivación explicativo a causa de los ataques del naciente y nuevo conductismo. Esta escuela constituye las explicaciones causales por una simple descripción mecanicista: la motivación funciona según el esquema.

ESTIMULO → RESPUESTA, como en el orden físico: tiro una pelota al suelo y rebota; muevo una palanca y tal barra se va para arriba o para abajo; aprieto un botón de una máquina de escribir y desencadenó un proceso preestablecido.

Diríamos que el conductismo acentúa el “BIO” y deja a un lado el “PSICO” y el “SOCIAL” o peor aún reduce lo orgánico a lo mecánico. Yo clasifico en esta tendencia a Taylor ya que él cree que el hombre es el apéndice de la máquina y que lo que motiva al hombre es solo el dinero.

En el surgimiento de la psicología humanista, la psique es un campo de fuerzas: las motivaciones son resultado de complejas y oscuras composiciones de fuerzas psíquicas. Los pioneros de esta escuela\* abogan por lo que ellos llaman un enfoque de gestalt, es decir de totalidad integrada de consideración global, de conjunto y de proceso.

Estudiar un motivo aisladamente y sin su contexto es como observar exclusivamente un centímetro cuadrado de una pintura famosa.

Además de las corrientes de la psicología general, con respecto a la motivación, existen estudios específicos en el terreno laboral, el ejemplo más significativos son los experimentos de Elton Mayo en la Western Electric Company de Hawthorne, en los que apareció que los lazos de amistad con los compañeros de trabajo, los sentimientos de contar con la confianza de los jefes y la convicción de ser importantes en la empresa aumentaban considerablemente el desempeño de los empleados, y quedó demostrado que la motivación para el trabajo y la productividad va estrechamente ligada con las relaciones humanas dentro de las empresas. De ahí en adelante han surgido un sinnúmero de teorías, entre las que se encuentran:

La teoría de MC. Gregor, el presenta dos cuadros de relación laboral muy empastados de elementos motivacionales. El autor los llama teoría X y teoría Y.

Herzberg , establece que no son los mismos motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal. Para lo primero es determinante el trabajo, para el segundo el contexto de trabajo con su distinción de dos clases de factores motivacionales: los higiénicos y los de superación (1955).

Crys Argys, con su tesis de que las necesidades de la empresa tienden fatalmente a chocar con las necesidades del individuo.

Davic Mc. Clelland, con su tesis de que las necesidades que más determinan el juego de las relaciones laborales son las siguientes: la de afiliación, la de logro y la de poder.

W.Ouchi, con su teoría Z encargada de los círculos de control de calidad, en Japón al principio y después en todo el mundo.

Espero que esta breve reseña nos ayude a comprender los aspectos más generales y la evolución de la motivación tan dinámica en nuestra realidad humana.

También cabe señalar que en la narración no están todas las teorías sino las más representativas sin la intención de hacer menoscato de ninguna.

## **1.2. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN Y SUS ELEMENTOS.**

Motivación viene de “motivo” y motivo viene del verbo latino movere, motum de donde también proceden móvil, motor, etc.

Hay muchas definiciones sobre motivación, algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

- 1.- Para Young, la motivación es, la liberación y regulación de energía de la conducta.
- 2.- Para Tinbergen, la motivación es la actuación de los instintos; por último
- 3.- Para Mc. Dougal, la motivación son todas las variables que suscitan , sostienen y dirigen la conducta.

Así podríamos enumerar mas definiciones sobre motivación, pero para nosotros “MOTIVACIÓN” se define como: la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización , condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### **ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN**

La definición antes mencionada contiene elementos muy importantes como necesidad, voluntad y esfuerzo.

#### *a) NECESIDAD:*

Cuando una máquina funciona mal las personas se dan cuenta de que necesita algo. Supóngase que una máquina no pule un pieza metálica a un nivel adecuado. Quizás requiera aceite; o quizás sea una tuerca. Primero el operador trata de descubrir cual es el problema, después se comunica con el supervisor para que le ayude. Finalmente el supervisor llama al mecánico y así sucesivamente hasta que se determina la causa del problema y se repara la máquina para que funcione normalmente. Todas las personas implicadas en encontrar las causas de la fallas lo hacen o deben hacerlo de manera analítica con base en sus conocimientos de las operaciones y necesidades de la maquina. Como lo anterior el operador que falla lo hace debido a causas definitivas que pudieran estar relacionadas con sus necesidades.

La necesidad es entendida como una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos a las personas.

Existen diversas maneras de clasificar las necesidades, una muy sencilla es: 1) necesidades primarias y 2) necesidades secundarias.

Las necesidades primarias comprenden el alimento, el agua, el sueño, el sexo, aire y una temperatura confortable. Esas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana, por tanto son virtualmente universales entre las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro. Por ejemplo, un niño necesita mucho más sueño que una persona de mayor edad.

Las necesidades están también condicionadas por lo que hacemos socialmente. Si es costumbre comer tres veces al día, entonces una persona tiende a sentir hambre 3 veces, aún cuando dos pudieran ser lo adecuado.

Las necesidades secundarias son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. Algunos ejemplos son la rivalidad, la autoestima, la sensación de deber, el altruismo, etc.

Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores, llámese gerente etc.

En resumen, las necesidades secundarias tienen las siguientes características:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo.
- Operan en grupo más que solas.
- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente.
- Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas y específicas.
- Influyen en la conducta.

Por lo que los administradores deben considerar estas como principal fuente de problemas y ellas mismas como una posible solución al satisfacerlas.

## b) *VOLUNTAD*:

La voluntad según el diccionario es la intención, animo de hacer una cosa; otra definición más completa de voluntad es como sigue: es la cualidad del carácter que consiste en la fuerza más o menos grande con la que una necesidad, con la que el sujeto se identifica conscientemente, se mantienen y se hace eficaz a pesar de la resistencia de otras necesidades.

La voluntad pasa por cuatro fases que a continuación enunciamos:

1era.fase.- **La representación previa del acto y sus resultados.** El proceso voluntario se inicia con la representación mental de un acto futuro que el sujeto va a realizar ( o dejar de realizar).

2da fase.- **La deliberación.** En esta fase el sujeto examina los motivos que lo lleva a actuar de una manera u otra. Algunos psicólogos distinguen entre motivos y móviles. Los primeros son las razones, es decir, los factores intelectivos que nos llevan a preferir un camino de otro. Los segundos son sentimientos, etc. Es decir los valores afectivos que nos llevan a actuar en un sentido determinado. La distinción entre motivos y móviles no tiene gran valor: en todo motivo hay elementos afectivos y en todo móvil elementos intelectivos. Por eso hablaremos solo de motivos.

En la deliberación el sujeto pesa los valores respectivos de los diversos motivos en conflicto.

3era fase.- **La decisión.** Esta es la fase propiamente voluntaria aquí el sujeto resuelve en un sentido determinado. Este es el momento en que la voluntad pronuncia su decreto.

4ta fase.- **La ejecución.** Aunque se discute mucho sobre esto, la mayoría de los psicólogos considera que la voluntad no esta completa hasta que el sujeto realiza el acto o por lo menos, hasta que comienza a ejecutarlo. La voluntad que no se traduce en acción no pasa de la categoría de deseo. Esto se ve especialmente en los que gustan de soñar despiertos. El mundo real es mundo de la acción.

*c) ESFUERZO.*

El único elemento que nos falta desarrollar es el de esfuerzo esto se hará más adelante cuando hablemos de desempeño ya que es el elemento común entre nuestras variables.

### 1.3. TIPOS Y PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético. El considerar sus diferentes formas nos ayudará a comprenderla mejor.

\* Hay motivaciones PRIMARIAS Y SECUNDARIAS; las primarias comprenden a los impulsos biológicos, el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc.

Las secundarias son aprendidas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. Por ejemplo, la motivación a jugar tenis en singles, a comer camarones al mojo de ajo en el restaurante de mi preferencia o ponerse un vestido Sofia. Aquí cabe mencionar que la costumbre es un poderoso creador de motivaciones.

- **INTRINSECAS Y EXTRINSECAS:** La primera se refiere a cómo motive directamente la cosa que se va a hacer y la segunda a algo relacionado con ella; estoy motivado a realizar mi trabajo como docente porque me gusta o bien porque aunque no me gusta me pagarán una buena suma por el.
- **DE CONTENIDO Y DE CONTEXTO:** es una distinción muy afín a la anterior. Lo que me motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación, marco o escenario en que sucede. Por ejemplo ir a visitar a mi novia para solazarme con ella, tomar clases de inglés con un maestro de inglés que me cae bien. Por el otro lado de las cosas ir a ver a mis abuelos enojones que viven en una preciosa villa campestre,
- **INMEDIATAS Y A LARGO PLAZO;** según obtenga los satisfactores al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior. Ejemplo de estas son: asistir a una clase y obtener la asistencia y de la segunda obtener mi título de Administración para ser más tarde un consultor prestigiado y acaudalado.
- **POSITIVAS Y NEGATIVAS;** en efecto puedo motivarme a buscar algo o a evitar algo. Ejemplo, pedir en el restaurante enchiladas que me gustan mucho (positiva), hacer todo lo posible por no toparme con Juan Robles que me cae muy mal (negativa).
- **DE DEFICIENCIA Y DE CRECIMIENTO:** Cuando se busca llenar una carencia o lograr un desarrollo o un progreso. EJEMPLOS: Por un lado el hambre que motiva a

comer, un dolor de muelas que me lleva al dentista. Por otro lado tomar un curso de inglés para que mi amigo me nombre administrador de su fábrica o bien inventar un nuevo programa para la Administración pública.

- **MATERIALES Y ESPIRITUALES.** Como su nombre lo indica son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles o bien a realizar valores trascendentales. De la primera el adquirir un vehículo cómodo y seguro; de la segunda el servir al prójimo desinteresadamente en las lluvias en Chiapas o hacer méritos para irse al cielo.

- **CONSCIENTES E INCONSCIENTES:** Estas motivaciones dependen de que el sujeto se de cuenta o no de ellas, se dice que así hay toda una casuística.

Por ejemplo, si quiero vengarme de una persona que me ofendió y lo sé perfectamente y lo admito la motivación es consciente, pero si creo que debo castigar a Juan para corregirlo y en verdad por dentro me impulsa la venganza entonces es inconsciente.

Estas cosas forman un capítulo difícil para la psicología y la Administración, frecuentemente una motivación consciente es una simple pantalla de los verdaderos motivos; lo es para el sujeto mismo y puede serlo también para sus compañeros y jefes.

- **MOTIVACIONES BÁSICAS DE LA PERSONALIDAD Y MOTIVACIONES DE DETERMINADOS ACTOS DE LA PERSONA.** De las anteriores tenemos a una personas ambiciosa que ve en todo lo que hace un signo de pesos. Ejemplo de lo segundo es la motivación a ponerse un suéter cuando hace frío.

- **INDIVIDUALES Y COLECTIVAS,** según que se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo. Si quiero ir a Suburbia para enterarme de las rebajas es motivación individual. Por el contrario el entusiasmo del equipo de Basquet bol por pasar a los nacionales es ejemplo de la motivación colectiva.

## PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo es así que el sistema motivacional de los niños no es igual al de los jóvenes. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes, un joven de 15 años no tiene ni los mismos valores ni la capacidad de alcanzar los objetivos que un anciano de 70 años.

Existe una clara evolución de vida a factores internos y externos.

No obstante esas diferencias el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante a todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido existen 3 premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

- 1.) El comportamiento es causado, existe una causalidad del comportamiento tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas el cual se origina en estímulos internos y externos.
- 2.) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento existe una finalidad, el comportamiento no es casual ni aleatorio: siempre está orientado.
- 3.) El comportamiento está orientado hacia los objetivos o metas. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar el motivo de comportamiento.

Partiendo de esas premisas la motivación es por tanto un ciclo de tres etapas.

- 1.- Un estado motivante interno del organismo.
- 2.- El comportamiento activado y dirigido por este estado.
- 3.- Una meta hacia la cual se dirige el comportamiento.

La primera etapa, el ESTADO MOTIVANTE tiene varios nombres que depende del autor que lo utilice. Cuando se utiliza impulso es para referirse a este estado en la motivación animal, y cuando estamos seguros de que la motivación tiene una base fisiológica. Necesidad se aplica más frecuentemente al estado motivante en el hombre particularmente en la motivación social. Motivación es un término general que abarca tanto impulso como necesidad.

La segunda etapa del ciclo motivacional es el comportamiento que se haya instigado por el motivo. Este comportamiento operante es generalmente instrumental, y tarde o temprano reduce el motivo. El hambre por ejemplo motiva al individuo a buscar alimento.

Su comportamiento exploratorio es instrumental para satisfacer o reducir el motivo pero esto es solo un paso hacia la meta de satisfacción.

La tercera etapa del ciclo motivacional es la reducción o satisfacción del motivo.

Esta se logra ordinariamente por la obtención de alguna meta . En la sed por ejemplo la falta de agua en el cuerpo es una necesidad (1era etapa) motivante para el individuo. La necesidad activa el comportamiento exploratorio (2da etapa) para encontrar el agua. La meta de tomar el agua cuando esta se encuentra (3era etapa) satisface la sed, y termina el ciclo motivacional hasta que la necesidad de agua surge de nuevo.

Las metas naturalmente dependen del motivo que esta actuando. Si una persona se halla motiva por la sed su meta es el agua; si necesita afecto o compañía su meta puede ser el matrimonio o asociarse a un club.

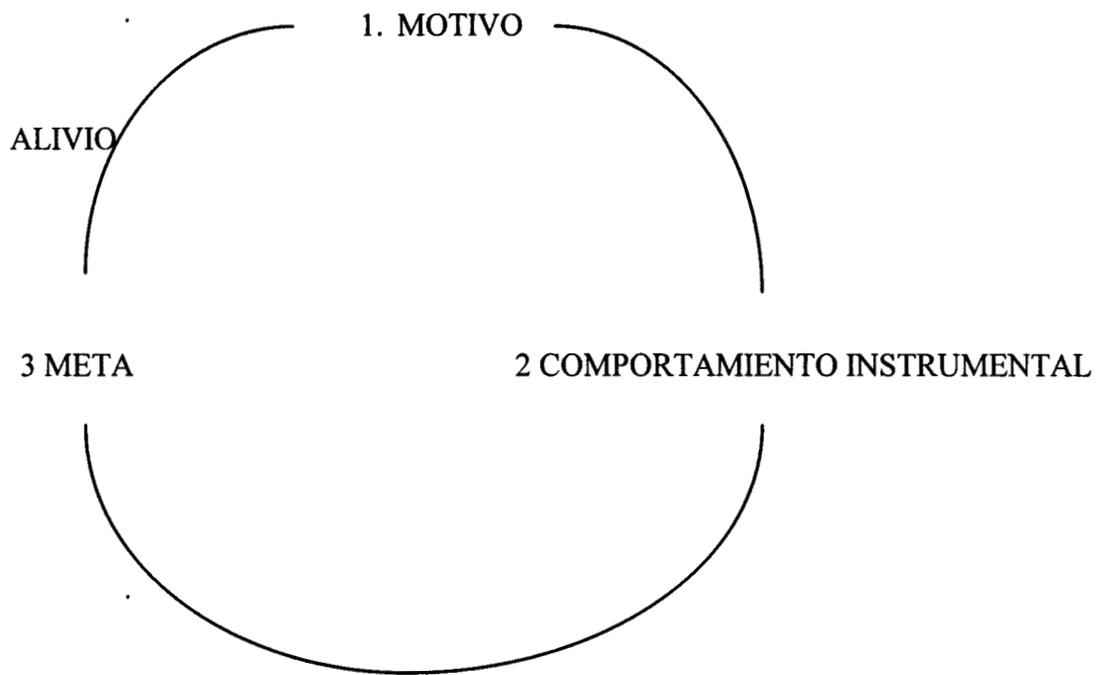
Para los motivos fisiológicos básicos las metas son relativamente fijas e incambiables si se tiene sed por ejemplo el agua es seguramente lo único que la calma aunque hay muchas formas en que se puede tomar el agua.

En el caso de los motivos más complejos puede haber varias metas alternativas para satisfacerlas. Se puede satisfacer una necesidad de reconocimiento por ejemplo convirtiéndose en un buen benefactor de la iglesia, sobresaliendo en la política o llegar a ser el mejor jugador de tenis de la ciudad.

Aunque el proceso básico es igual para todas las personas el resultado puede variar indefinidamente pues depende de la manera como se recibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

La motivación humana es cíclica, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que van operando.

# CICLO MOTIVACIONAL



## 1.4.- MOTIVO Y SU CLASIFICACIÓN

Motivo: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

### CLASIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS

El intento de clasificar los motivos ha producido esquemas diferentes, cada uno de los cuales tiene méritos, pero también plantea ciertos problemas. Una dicotomía empleada durante largo tiempo fue: motivos primarios, no aprendidos o fisiológicos, por un lado, y los motivos secundarios, aprendidos o sociales, por otro. El problema con esta clasificación ha resultado ser que los pares correspondientes en la dicotomía no son opuestos. Aunque todos los motivos fisiológicos no son aprendidos, no todos los motivos sociales son aprendidos. Además algunos motivos que son no aprendidos tampoco son fisiológicos ni sociales. En consecuencia, este intento de clasificación ha sido abandonado gradualmente para evitar algunos de los dilemas de dicotomización, nosotros utilizaremos una clasificación triple, el primer tipo es el de los motivos fisiológicos, los cuales se conocen como primarios y no aprendidos. El segundo es el de motivos generales no aprendidos: motivos de los cuales podemos estar seguros hasta ahora que no son aprendidos, en general aunque no son activados fisiológicamente. Y el tercero comprende los motivos sociales, en su mayor parte aprendidos.

- **MOTIVOS FISIOLÓGICOS :**

Los motivos fisiológicos que derivan de cambios fisiológicos dentro del cuerpo pueden ser provocados por uno o más de los siguientes factores: a) estimulación externa; b) necesidades tisulares, y c) sustancias hormonales en la sangre.

Algunos de los principales motivos fisiológicos son: el hambre, la sed, el sexo, los motivos maternos, el dolor, el miedo y la ira, estos motivos están entre los mecanismos por los cuales el cuerpo mantiene la homeostasis, que es la tendencia del cuerpo a mantener un

equilibrio entre las condiciones fisiológicas internas. Tal equilibrio es esencial para la supervivencia del individuo.

**HAMBRE.-** El organismo esta siempre consumiendo sustancias para el crecimiento, para la restauración de tejidos y para el almacenamiento de reservas. En realidad cada función de nuestro organismo desde los latidos del corazón hasta el pensamiento requieren energía, la cual procede en último termino del metabolismo de los alimentos de este modo se crea una necesidad tisular de alimento, y ésta genera el motivo del hambre.

**SEXO.-** Clasificamos la motivación sexual como fisiológica porque: 1.- es característica de todas las especies animales superiores; 2.- culmina en un suceso fisiológico , el orgasmo; 3.-si bien tiene mayor fuerza en los animales, en el hombre también tiene una base hormonal así en las especies animales superiores, tanto los hábitos como las hormonas ejercen su misión.

**DOLOR, MIEDO E IRA:** El dolor es una sensación: pero también puede ser un motivo poderoso se clasifica como un motivo fisiológico por las diversas reacciones fisiológicas que lo acompañan: aumento de la presión sanguínea, el ritmo cardiaco y respiratorio. Los órganos sensibles al dolor, que probablemente son las terminaciones nerviosas libres, están ampliamente distribuidas por toda la piel y los vasos sanguíneos. El individuo entonces procura retirarse del estímulo dañino. Si no lo logra o no encuentra ayuda, busca de alguna manera aliviar el dolor.

- **MOTIVOS GENERALES NO APRENDIDOS:**

Las personas dicen que trabajan para conseguir alimento y techo para ellas mismas, lo cual puede ser una manera de decir que trabajan para satisfacer motivos fisiológicos. Sin embargo gran parte de lo que hacen no puede ser explicado de modo alguno sobre esta base. Pensemos en la cantidad de tiempo que la gente emplea observando cosas: periódicos, libros, deportes, televisión, desfiladeros, montañas y puntos de interés. Pensemos en la cantidad de actividades que están implícitas en los juegos, el esquí, el alpinismo, la cacería y los viajes de turismo; la mayoría de estas observaciones y movimientos no está relacionada de ninguna manera obvia con los motivos fisiológicos ni tampoco lo están los

juegos de los gatos, ni los brincos ni gritos de los niños a pesar de la ausencia de una base fisiológica obvia para tales motivos, algunos psicólogos han tratado de encontrarles una conexión. En algunos casos lo han logrado. Cada vez hay más testimonios sobre la existencia de algunos motivos no aprendidos básicos que no son fisiológicos en el sentido que hacemos uso de este término. Hasta ahora no se ha acuñado un término satisfactorio para estos motivos por lo que los llamaremos motivos generales. Entre ellos están los motivos de actividad, de percibir el mundo de explorar y manipular objetos, también incluye algunos aspectos del motivo del miedo.

**ACTIVIDAD.-** El motivo de la actividad corporal suele ser característico de todas las especies. Tanto los seres humanos como los animales emplean una buena cantidad de tiempo moviéndose sin razón aparente, excepto la de satisfacer este motivo.

**CURIOSIDAD.-** Un motivo de curiosidad como otros motivos, puede satisfacerse. El interés en un nuevo objeto o situación tiende a disminuir con el tiempo como lo demuestra el siguiente ejemplo: cuando damos a un niño un juguete nuevo se muestra muy interesado al principio pero con el tiempo la novedad desaparece.

- **MOTIVOS APRENDIDOS O SOCIALES.**

Aquí parece haber un mundo de diferencia entre los motivos del mono y del hombre, o entre los de un niño o los de un adulto. Los motivos que he nombrado antes, tales como el hambre, la sed, la curiosidad y el afecto son los básicos, pero también hay otros: el hombre se motiva por cosas como el poder, el status, el logro y la aprobación social.

Existe un gran problema para clasificar los motivos sociales, ya que los objetivos y motivos están conectados entre sí de muchas formas. Dos individuos con el mismo motivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos muy distintos; aquellos con un motivo semejante pueden satisfacerlo pero siguiendo objetivos diferentes.

## 1.5. TEORIAS DE LA MOTIVACION.

### a) TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW.

Abraham Maslow es el primero en hacer una lista de las necesidades basándose en ideas de sus colegas. En 1954 elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Maslow concibe una jerarquía por el hecho de que hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. Las primeras son meramente sencillas nacen de los estados corporales que es preciso satisfacer, a medida que se asciende por la jerarquía, los motivos surgen de otra cosa: el deseo de vivir más cómodamente en el ambiente, a tener el trato más adecuado con nuestros semejantes y causar una impresión optima a los demás.

La jerarquía o pirámide aparece en la figura 1. Según su teoría los motivos superiores hacen su aparición solo después de quedar satisfechos los más básicos y ello se observa en la escala evolutiva y en la individual. Si uno tiene hambre, seguramente no le preocupará lo que la gente piense de sus modales en la mesa.

Maslow estaba convencido de que el motivo más evolucionado en la jerarquía es el de autorrealización. Los que logran la autorrealización óptima se consideran a sí mismos como íntegros. Por ello a cada ser humano le toca manejar su proceso de desarrollo para ir ascendiendo por la escala y una vez satisfechos los escalones inferiores desarrollar y fortalecer los superiores.

Tengamos en cuenta que el adulto maduro es la persona responsable capaz de salir de sí misma a realizar lo valioso que tiene al alcance.

La jerarquía de las necesidades humanas es la siguiente:

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS O BIOLÓGICAS**

Son aquellas como la necesidad del alimento, agua, sueño. La expresión de estas necesidades está socialmente determinada.

- **NECESIDADES DE SEGURIDAD**

Incluye evitar el daño por parte del medio ambiente físico, así las personas requieren habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa. Estas necesidades probablemente también dan lugar a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo y predicibilidad sin los cuales el medio ambiente parece amenazador.

Porsupuesto las necesidades relacionadas con la seguridad o la tranquilidad interactúan con las necesidades fisiológicas.

- **NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AFECTO O FILIACION.**

Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas. Se pueden categorizar estas necesidades como necesidades de filiación, afecto, crianza y cooperación.

- **NECESIDADES DE ESTIMA O RECONOCIMIENTO**

La autoestima abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, etc. Estas necesidades pueden ser el resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad más básica.

- **NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**

Son el deseo del hombre de autosatisfacción es decir, la tendencia a realizarse en lo que potencialmente es. Esta tendencia puede ser verbalizada como el deseo de cambiar más y más ; lo que es una idealización, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

A la teoría de Maslow se le han hecho muchas críticas por su idea de prepotencia relativa, esto es, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona se satisfacen con suficiente frecuencia, las necesidades superiores como la estima, surgen con mayor dominio. Hay muchos casos reales donde no se cumple dicha idea. Sin embargo la he tomado porque sirve como base para clasificar o enumerar las necesidades.

### PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES O JERARQUIA



Fig. 1.

## b) TEORIA DE VROOM

Víctor H. Vroom , desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce diferencias individuales, según Vroom existen 3 factores que determinan en cada individuo la motivación para el desempeño y la productividad.

- 1.- Qué tanto se desea la recompensa (Valencia)
- 2.- La estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo se produzca hacia un desempeño exitoso “expectativa”
- 3.- La estimación de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa .  
“Instrumentalidad”

### 1.- VALENCIA.

La valencia se refiere a la fuerza de una persona por recibir una recompensa ( amor dinero, aprecio, poder, etc. ). Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta; por ejemplo, si un empleado desea fervientemente una promoción entonces está tiene una valencia elevada para él. La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y podría variar substancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.

En el modelo de expectativa, los administradores deben obtener información específica sobre las preferencias de un empleado entre un conjunto de recompensas y seguir vigilando los cambios en estas preferencias.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas o negativas hacia un resultado, la valencia podría ser positiva o negativa. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado la valencia es cero. El rango total es de -1 a +1 como se muestra en el gráfico.



duden que su esfuerzo producirá un buen desempeño, por lo tanto es posible que los impostores tengan una muy baja evaluación de expectativas con respecto a ellos mismos

### 3.- INSTRUMENTALIDAD.

Representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo; en este caso el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore su desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión. El valor de la instrumentalidad va de cero a 1.

Si un empleado ve que en las promociones se basan en datos sobre el desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta, sin embargo, si no es muy clara la base para dichas decisiones la calificación será baja.

### COMO FUNCIONA EL MODELO DE VROOM

El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación. A continuación se presenta un ejemplo de como funciona el modelo de las expectativas.

Martín López, de 31 años de edad trabaja como soldador en una gran fábrica. López tiene un fuerte deseo (ALTA VALENCIA) de trabajar en la oficina en lugar de hacerlo en su puesto actual el cual ya no lo complace. López sabe que si solda bien tendrá por su esfuerzo altas evaluaciones por parte de su supervisor (ALTA EXPECTATIVA), sin embargo todos los empleados de oficina en la planta requieren un título universitario y López solo tiene un diploma de preparatoria; debido a esta barrera, la instrumentalidad de López es muy baja, ser un buen soldador no le producirá una promoción al nuevo puesto deseado. A pesar de su intenso deseo por algo, no ve una manera viable de alcanzarlo y por lo tanto no está motivado para desempeñar mejor su trabajo.

Los tres factores en el modelo de expectativa pueden presentarse en un número infinito de combinaciones, ocho de las cuales se muestran mas adelante.

La combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad, si el deseo de obtener una

recompensa es grande pero cualquiera de los estimados de probabilidad son bajos, entonces es posible que la motivación sea moderada en el mejor de los casos.

Si tanto la expectativa como la instrumentaidad son bajas entonces la motivación será débil aún cuando la recompensa tenga valencia alta.

Un caso especial se produce cuando la valencia es negativa, por ejemplo algunos empleados preferirían no ser promovidos debido al estrés, perdida de pago por tiempo extra o responsabilidades adicionales que tendrían que soportar.

Cuando la promoción tiene una valencia negativa el empleado evitará ganársela. La fuerza del comportamiento para evitar algo depende no solamente de la valencia negativa, sino también de los factores de expectativa e instrumentalidad.

Por medio de la experiencia, las personas aprenden a asignar valores diferentes a las recompensas disponibles y también en los diversos niveles de recompensas ofrecidas.

Asímismo desarrollan estimaciones de expectativas e instrumentalidad mediante experiencias y observaciones directas. Como consecuencia los empleados realizan una especie de costo-beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, si el beneficio estimado justifica el costo entonces los empleados probablemente aplicarán más esfuerzo.

TABLA DE ALGUNAS COMBINACIONES DE VALENCIAS, EXPECTATIVAS, INSTRUMENTALIDAD.

SITUACION	VALENCIA	EXPECTATIVA	INSTRUMENTALI DAD.	MOTIVACION
1	ALTA +	ALTA	ALTA	FUERTE
2	ALTA +	ALTA	BAJA	MODERADA
3	ALTA +	BAJA	ALTA	MODERADA
4	ALTA +	BAJA	BAJA	DEBIL
5	ALTA -	BAJA	BAJA	EVITACION DEBIL
6	ALTA -	ALTA	BAJA	E. MODERADA
7	ALTA -	BAJA	ALTA	E.MODERADA
8	ALTA -	ALTA	ALTA	E. FUERTE.

1  
CAPITULO II: EL DESEMPEÑO

## 2.1. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO.

Las personas son el principal elemento de las organizaciones y vienen a ellas para satisfacer sus necesidades, sin embargo no solo pueden utilizarla como un medio para satisfacer sus necesidades; si no que también deben contribuir a los objetivos y metas de la organización por medio de su trabajo.

Pero ¿cómo saber cuánto y cómo contribuyen a ello? Puede decirse que por medio del desempeño y depende de la cantidad de desempeño. Pero, ¿ qué es este?

EL DESEMPEÑO según el diccionario de la Academia española: es la acción a desempeñar, entendida esta como cumplir, hacer aquello a lo que uno está obligado.

Esta definición es muy simple por ello para mí el **DESEMPEÑO** es hacer aquello que nos corresponda con rapidez, exactitud y cuidado ( esto denota calidad) que se refleje en el rendimiento basado en conocimientos y experiencias para realizar trabajos de rutina o nuevos. Sugiriendo mejoras mediante la iniciativa y cooperación sin necesidad de ser supervisado de manera constante. Además de buscar un ambiente satisfactorio, con tacto y madurez en la comunicación.

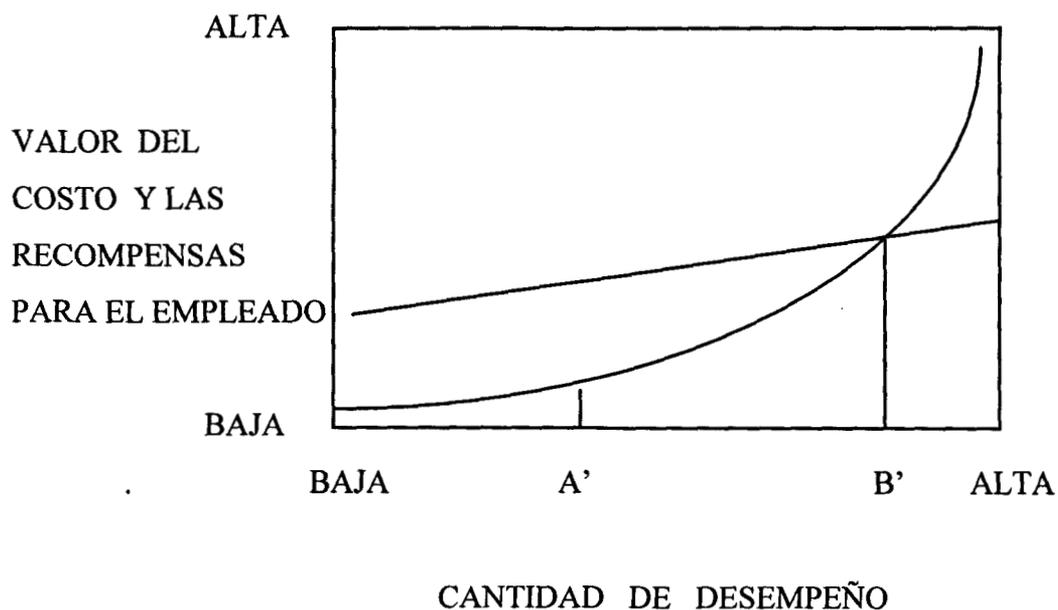
Al ingresar a la organización lo que comienza a guiar lo que nos corresponde realizar es el análisis de puesto que contiene los siguientes datos:

- a) Identificación del puesto.
  - 1.- título del puesto.
  - 2.- registro del puesto.
  - 3.- lugar de trabajo.
- b) Descripción jerárquica del puesto “por qué fue creado”
- c) Ubicación jerárquica del puesto.
  - Nivel operativo, intermedio, alta gerencia.
- d) Responsabilidad.
- e) Aptitudes requeridas.
- f) Relaciones del puesto.
- g) Rango salarial.

La habilidad y la motivación determinan juntas el desempeño humano. Este desempeño humano debe mezclarse con recursos como herramientas y materiales para lograr la productividad organizacional lo que significa el éxito para ella.

El empleado identifica y compara los costos (esfuerzo) y las recompensas personales para determinar el punto en que sean aproximadamente iguales. Los trabajadores consideran todos los costos de un desempeño superior, como un mayor esfuerzo, posteriormente comparan estos costos con las recompensas probables, sean intrínsecas como extrínsecas. Tanto los costos como las recompensas se valoran siempre desde el punto de vista individuo, la gerencia puede ofrecer recompensas pero el empleado, de manera individual, determina su valor.

El punto de equilibrio de los costos y recompensas puede darnos una idea ya que es el punto en que ambos son iguales para cierto nivel de desempeño, como se muestra en el punto B de la gráfica. El desempeño del empleado tiende a estar cerca del punto de equilibrio pero debajo del mismo, debido a que normalmente el trabajo no trata de ser tan preciso como para maximizar la relación costo - recompensa. El desempeño tiende a estar entre A' B'.



En la figura se aprecia que los costos de los empleados aumentan más drásticamente cerca del nivel más alto del desempeño para presentar la dificultad adicional que requiere el máximo esfuerzo y concentración. La línea de cada empleado tendrá una forma diferente que representa los valores individuales. La línea de recompensa es recta, pero en la mayoría de los casos aumenta solamente un poco después de que se produce una cantidad de mejora del desempeño.

Por lo anterior podemos ver que los individuos pensamos que un mejor desempeño por lo general produce mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Es posible que las consecuencias económicas sean positivas, pero la dirección de las consecuencias psicológicas y sociales es menos clara.

Los empleados necesitan retroalimentación sobre su desempeño, ello obedece a varias razones. La retroalimentación les ayuda a saber qué debe hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Les demuestra que hay otras personas a las que les interesa lo que están haciendo. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio mejora la autoimagen y sentido de competencia personal. En general la retroalimentación acerca del desempeño contribuye a mejorarlo y a mejorar las actitudes del individuo.

Una reseña de 18 estudios que examinó los efectos que la retroalimentación tiene en la realización de tareas por parte de los empleados ofrece evidencia que corrobora lo dicho antes.

En todos los casos el desempeño mejoró entre el 6% y 125% cuando se utilizaron medidas muy completas, el incremento promedio de la productividad fue del 16%.

Pese a la importancia de la retroalimentación acerca del desempeño muchos jefes no la proporcionan en cantidad suficiente. Cuando se les pregunta al respecto, a menudo señalan que dan retroalimentación a sus subordinados respecto al desempeño. Pero generalmente estos dicen que no reciben tanto como quisieran.

En parte la solución de este problema consiste en adiestrar a los empleados para que pidan la retroalimentación cuando la desean en vez de esperar que se las den.

Es importante señalar que la retroalimentación sobre el desempeño debe ser oportuna, específica, confirmar que fue entendida, permitir elegir, objetiva, deseada y

relacionada con el trabajo para que esta produzca un efecto multiplicador sobre el desempeño que es lo que nos interesa.

## **2.2. FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO.**

Existen tres factores que determinan el desempeño y son: a) las habilidades, b) las percepciones del puesto y c) el esfuerzo. A continuación describiremos a cada una de ellas poniendo más énfasis en el de esfuerzo ya que de la cantidad de este depende la motivación.

### *a) LAS HABILIDADES.*

La habilidad es el poder desarrollado del individuo para poder desempeñarse. El grupo de variables incluidas bajo el término de habilidad se refiere a características del individuo, tales como inteligencia, destreza manual, rasgos de la personalidad, etc. En cierto grado es una categoría global de las variables de diferencia individual, con la importante característica común de ser relativamente estable y estar compuesta por características del individuo que tienen larga duración. Pueden modificarse, pero no cambian mucho en corto plazo. En este sentido las habilidades son relativamente independientes de las circunstancias inmediatas del ambiente.

La medida de las habilidades depende de la habilidad específica que se éste considerando, pero esta medida abarca típicamente cierto tipo de pruebas: de inteligencia, de aptitudes, inventarios de personalidad y similares. Desde luego, también es posible que otros estimen determinadas habilidades de una persona para un área en particular, aunque es obvio que estas estimaciones varían al emplear pruebas supuestamente más válidas.

### *b) LAS PERCEPCIONES DEL PUESTO.*

En contraste con las habilidades y su naturaleza de largo plazo, la variable de la percepción del papel se refiere a una variable modificada que depende más de la situación, es decir, de los tipos de actividades y comportamiento que el individuo cree que debe desarrollar para desempeñar con éxito su trabajo. En otras palabras las percepciones del papel determinan la dirección hacia la cual el individuo aplica su esfuerzo (expectativa). Puesto que estas percepciones pueden verse afectadas por las sugerencias inmediatas del ambiente, tienen un carácter mucho más dinámico que las habilidades, que son relativamente estáticas.

Las percepciones del papel de un individuo se pueden denominar precisas ( buenas) si sus puntos de vista acerca de donde debe aplicar su esfuerzo corresponden justamente con quienes valuarán su desempeño. Si las percepciones del papel del individuo son imprecisas, este individuo puede invertir gran cantidad de esfuerzo sin desempeñarse a un alto nivel, aunque sus habilidades sean más que adecuadas para un desempeño superior. Por definición, para medir la percepción del papel, es necesario tener un informe acerca de cómo ve el individuo los requisitos de determinado trabajo. Éste puede ser de varias formas: descripciones narrativas del trabajo, respuestas a preguntas sobre el trabajo o respuestas a preguntas de tipo directivo.

*c) ESFUERZO.*

Esfuerzo se refiere a la cantidad de energía que un individuo invierte en determinada situación. En términos no psicológicos, se refiere a cuánto trata una persona de efectuar una tarea. El esfuerzo es la variable que corresponde más íntimamente al componente motivador en las condiciones típicas de motivación hacia el desempeño.

El esfuerzo se puede medir de varias maneras diferentes. Para un limitado tipo de tareas, sobre todo los trabajos de laboratorio, se pueden obtener medidas físicas objetivas. Desde luego, en labores típicamente administrativas, dichas medidas son esencialmente inaplicables. Aquí debemos confiar ya sea en los autoinformes o en los juicios de los observadores calificados.

Por otro lado hay dos variables que determinan el esfuerzo y son : 1) El valor de las recompensas (valencia) y 2) la probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo (expectativa). La primera de estas variables la definimos como el atractivo que las posibles recompensas o resultados tengan para el individuo. Para determinado individuo en un momento dado, hay una variedad de resultados posibles que desea. Aunque, como Vroom lo ha mencionado, algunos resultados pueden tener características adversas que les dan un valor negativo. El individuo valuará las recompensas en el grado en que él cree que satisfagan sus necesidades de seguridad, estimación social, autonomía y autorealización.

Aunque existe cierto grado de estabilidad en el valor que las recompensas conservan en el transcurso del tiempo, también resulta evidente que pueden cambiar, y de hecho cambian, dependiendo en buena medida de las circunstancias del medio.

Existen varios métodos para medir la variable de valor de las recompensas, uno es hacer que el individuo coloque en orden de importancia cierto número de posibles recompensas o pedirle que las ordene por medio de comparaciones sucesivas en pares. Otro es hacer que el individuo elija entre dos o más recompensas.

La probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo, se refiere a la expectativa subjetiva que tiene el individuo de que las recompensas que el desea se mantendrán por el hecho de que haga cierto nivel de esfuerzo, esta variable es similar al concepto de la probabilidad subjetiva. Se puede considerar que esta expectativa representa la combinación de dos expectativas subordinadas, es decir: a) la posibilidad de que las recompensas dependan del desempeño, y b) la probabilidad de que el desempeño dependa del esfuerzo. Empleare un ejemplo para aclarar estos puntos. Supongamos que el gerente a cargo de una unidad de fabricación de una gran planta desea ascender, ( se considera que este ascenso tiene un alto valor de recompensa, puesto que parece satisfacer varias necesidades). El administrador puede creer que el ascenso no depende de su desempeño, sino simplemente de su antigüedad en el empleo, o también puede creer que no importa qué tan bien se desempeñe, de todas maneras no será ascendido ( en un futuro razonable) porque no hay vacantes para puestos superiores aunque la compañía deseara dárselos. En estos casos, si el gerente informa que así ve la situación, nosotros diríamos que tiene una baja percepción de la probabilidad de que las recompensas dependan del desempeño y, por tanto también es baja su percepción de que las recompensas dependan de sus esfuerzos. Sin embargo supongamos que el gerente cree que las recompensas dependen del desempeño y que el siguiente ascenso será para el gerente cuya unidad se esté desempeñando en la forma más efectiva. Aun en este caso, sus expectativas de que la recompensa dependa del esfuerzo son bajas. La razón es que aunque sabe que los ascensos se conceden sobre bases del desempeño, puede sentir que ningún esfuerzo adicional de su parte mejorará el desempeño de su grupo. Puede creerlo simplemente porque cree que los factores situacionales que rigen el desempeño de su unidad están fuera de control, o porque cree que no posee la habilidad

necesaria para desempeñar su trabajo lo suficientemente bien para merecer una recompensa. De hecho, está diciendo “ no importa cuánto me esfuerce en el trabajo, probablemente recibiré ese ascenso.

Es necesario tener en mente que cuando nos referimos a la probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo estamos hablando de probabilidad percibida o esperanza subjetiva, y no de probabilidades reales. En nuestro ejemplo aunque el administrador pueda pensar que el ascenso estará basado estrictamente en la antigüedad, se encuentra equivocado al creer que los altos funcionarios están realmente planeando sobre las bases de quien tiene la unidad más eficiente. En estas circunstancias la probabilidad percibida por el gerente es baja, lo que tendrá un efecto deteriorante en su esfuerzo, aunque sus percepciones de hecho, sean equivocadas.

Por tanto es evidente que para medir esta variable necesitamos una estimación hecha por el propio individuo de lo que él cree que son probabilidades o expectativas, esto es, percepciones de las relaciones entre camino ( esfuerzo ) y la meta ( recompensa). Estas percepciones se pueden obtener directamente de las probabilidades esfuerzo - recompensa o combinando las dos probabilidades subsidiarias, esto es, desempeño - recompensa y esfuerzo - desempeño. En este último caso, diríamos que tales probabilidades deberían combinarse de forma multiplicadora para obtener la probabilidad total de esfuerzo - recompensa.

El valor de la recompensa y la probabilidad de que la misma dependa del esfuerzo determinan el esfuerzo, por lo que se puede decir que cuanto mayor sea el valor de cierto número de recompensas y mayor la probabilidad de que recibirlas dependa del esfuerzo, será mayor el esfuerzo que se pondrá en una situación dada.

Para cada recompensa es necesario multiplicar su valor por la probabilidad percibida de que el recibirla dependa del esfuerzo. En otras palabras, cualquiera de las variables es una condición necesaria, pero no suficiente, para el esfuerzo. Si un individuo valúa muy alto una recompensa potencialmente disponible en una situación dada y si cree que el alcanzarla de ninguna manera depende de su nivel de esfuerzo, hará el mínimo. Igualmente, si se otorga una recompensa y la persona cree que el alcanzarla no depende mucho de su nivel de esfuerzo, pondrá el mínimo si la recompensa tiene para él muy poco valor

### 2.3. COMO SE MIDE EL DESEMPEÑO

El desempeño se mide por medio de la evaluación del desempeño que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

El objetivo principal de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Es necesario que tenga niveles de medición o estándares completamente verificables. El sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener el éxito en el puesto.

Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla española, por ejemplo si una mujer y un hombre desempeñan la misma labor a ambos debe darles la compensación semejante sin importar el sexo.

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas; para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, se debe decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información o no existe precedente los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones también directas.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia entre estándar de desempeño y medición del desempeño. Si por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de los remaches, al operario no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar como desempeña el

soldador su tarea el evaluador puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las ventajas de la evaluación del desempeño son:

- Mejora el desempeño.
- Ayuda a establecer las políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Refleja las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Nos ayuda a que nuestros empleados planeen y desarrollen su carrera profesional.
- A evitar imprecisión de la información.
- A encontrar errores en el diseño del puesto.

## 2.4. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El primer sistema de evaluación registrado en la industria fue el que hizo Roberto Owen de libros y blocks del personal de sus plantas de algodón en New Lanark, Escocia, aproximadamente en 1800. Los libros registraban los informes diarios de cada trabajador. Los Blocks tenían colores diferentes de cada lado para representar una evaluación del trabajador que iba mal o que iba bien, y se colocaban en el lugar de trabajo de cada empleado. Owen quedó muy impresionado por la manera en que los blocks mejoraron el comportamiento de los trabajadores.

Hace una generación, los programas de evaluación tendían a hacer hincapié en rasgos, deficiencias y habilidades del empleado, pero la filosofía moderna hace hincapié en la participación de los empleados en la fijación de metas junto con el supervisor.

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores basándose en resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas. Hay dos tipos de evaluación del desempeño y son:

- Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.
- Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

1) Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

Las técnicas de evaluación de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación .
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Estimación de conocimiento y asociaciones.
- Métodos de puntos comparativos.
- Métodos de evaluación comparativa.
- Escalas de calificación conductual.
- Métodos de verificación de campo.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total.

A continuación solo describiremos algunos que consideramos de los mas importantes y que pueden llegar a ser usados en nuestro trabajo de campo.

#### *ESCALAS DE PUNTUACION:*

Posiblemente el método mas antiguo y de uso mas común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluado debe conceder una evaluación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

#### *LISTA DE VERIFICACION:*

El método de lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluado suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.

### *MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA:*

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la (s) frase (s) más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, por ejemplo:

1.- Aprende con rapidez      1.- Trabaja con empeño.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variables ocasionales, los especialistas de personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad, el desempeño, etc. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

### *METODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRITICOS:*

El método de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en su computadora personal). En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas - positivas o negativas- del empleado.

### *METODO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL:*

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones del desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

2) Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia de la patria: sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse cuatro técnicas básicas.

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Métodos de los centros de evaluación.

Para centrarnos en los objetivos de este trabajo solo describiremos los tres primeros.

### *AUTOEVALUACIONES.*

Llevar a los empleados a efectuar autoevaluaciones puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y la dedicación al proceso de mejoramiento.

### *ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.*

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr los objetivos. A fin de poder lograr estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir esfuerzos. Los

objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

#### *EVALUACIONES PSICOLOGICAS:*

Algunas organizaciones (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emociones, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre aspecto específico ( como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

## CAPITULO III: MOTIVACION Y DESEMPEÑO

### 3.1. RELACION ENTRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO.

Podría suponerse que, existiendo una habilidad con valor mayor de cero, el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento. En otras palabras, en cuanto más motivado esté un empleado a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Esta relación se muestra por medio de una línea recta.

Existen por lo menos otras dos alternativas plausibles de este tipo de relación. La primera es una curva acelerada en forma negativa que se acerca al límite superior. Esto implica una ley de los rendimientos decrecientes - los subsecuentes en la motivación en cantidades idénticas dan como resultado aumentos en la eficiencia cada vez menores hasta llegar a un punto en que desaparecen. La segunda de las probabilidades alternativas, una función de U invertida, es similar a la primera, excepto que ocurre una reducción del desempeño bajo altos niveles de motivación. El desempeño es bajo a bajos niveles de motivación, logra su punto máximo bajo niveles moderados y cae de nuevo bajo altos niveles de motivación.

Las dificultades para medir la cantidad de motivación con cierto grado de precisión hacen que sea imposible determinar con exactitud la naturaleza de la relación funcional entre cantidad de motivación y el nivel de desempeño. Cuando mucho, podemos medir o manipular la motivación en una escala ordinal, es decir, podemos especificar que un nivel es más alto que el otro, pero no qué tan alto. La naturaleza imprecisa de estas medidas imposibilita determinar la inclinación de la relación entre estas dos variables; sin embargo, debiera ser posible determinar los cambios de dirección de la relación (por ejemplo de positiva a cero a negativa). Por tanto podemos determinar si los incrementos en la motivación, cuando su nivel ya es alto, tienen efectos positivos sobre el desempeño (como lo indica la línea recta) o no afectan el desempeño o no tienen efectos negativos en el desempeño.

Existen muchas pruebas de que el desempeño aumenta con los incrementos de la magnitud de la recompensa ofrecida por un desempeño productivo; sin embargo, algunos investigadores han mostrado disminuciones en el desempeño bajo niveles muy altos de motivación.

Cuando la motivación es muy baja, las personas se distraen fácilmente del problema con factores externos, y el comportamiento tiende a deteriorarse en una serie de actos que desvían el logro de la meta. En condiciones de motivación muy intensa, las personas se concentran en la meta hasta el punto de ignorar otras características de la situación esenciales para la solución del problema. Igualmente, la frecuencia de las respuestas de frustración, como berrinches o gritos, cuando cierto patrón estereotipado de las respuestas demuestra ser inadecuado, obstaculiza a las personas en sus esfuerzos para resolver el problema.

Aún cuando puede variar la forma de relación entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño de acuerdo con la tarea a que el sujeto se enfrenta, la mayoría de los investigadores ha coincidido que la función de U invertida es la que más se aproxima al estado actual de las cosas. Mc. Clelland (1951) concluye que: “ ... a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia instrumental y luego disminuye. Por tanto parecería que, en lo que se refiere a ajustes, existe cierto nivel óptimo de intensidad motivadora, un nivel de ansiedad creativa, que conduce a una máxima eficiencia (desempeño) para la solución de problemas. La motivación muy baja origina lentitud e inercia, demasiada desorganización y defensa contra la ansiedad.

Un alto nivel de motivación para alcanzar una meta tiende a asociarse con la ansiedad o con otro fuerte estado emocional, el que, a su vez perjudica el desempeño. La ansiedad la ha definido Mowrer como una reacción anticipada aprendida que responde a sugerencias que en el pasado han ido seguidas de daño o dolor.

El desempeño de la gente en las organizaciones puede considerarse como un reflejo del relativo logro de importantes objetivos de la organización, y su predicción debe contribuir a nuestra comprensión del comportamiento humano.

A partir de la idea de que los individuos en una situación de trabajo tienen ciertas metas comunes cuyo logro satisfaría ciertas necesidades correspondientes y que el comportamiento es una función de cálculos racionales o decisiones en dirección de la meta, llegamos al enfoque de camino meta. Este enfoque está basado en las siguientes suposiciones: el desempeño individual es entre otras cosas, una función de la propia

motivación a producir a un nivel determinado; esta motivación depende a su vez, de : a) las necesidades particulares del individuo reflejadas en las metas a las que se dirige y b) su percepción respecto a la relativa utilidad del comportamiento productivo como un instrumento o como un camino para el logro de esas metas.

La gente tiene ciertas necesidades en común, de manera que, llevada a una situación en común, buscará y perseguirá entre las metas disponibles aquellas que prometan satisfacer sus necesidades. El camino a seguir en determinado caso será una función de las esperanzas del individuo. Si el alto desempeño se percibe como el camino adecuado el individuo se convertirá en un gran productor.

De acuerdo con esto, si un empleado tiene la necesidad de agradar a sus compañeros de trabajo, él verá el alto (o bajo) desempeño como un camino para alcanzar su meta de llevarse bien con sus compañeros de trabajo, podríamos predecir que seguirá este camino y, de hecho se vuelva un gran (o mal) productor. Sin embargo esta probabilidad depende de por lo menos de dos condiciones: el camino supuestamente se elegirá si sus necesidades son lo bastante grandes o si sus metas son relativamente predominantes y si no dispone de otros caminos más afectivos y económicos. Aún cuando la última condición prevalece generalmente en la situación de trabajo, la primera es la que debe determinarse.

Si el trabajador, está motivado a desempeñarse a un alto nivel, no podremos estar seguros de que, de hecho, se convertirá en un gran productor. Éste sería el caso si no existieran fuerzas restrictivas, si ninguna barrera bloqueara el camino deseado. Tales factores, actuando como condiciones limitadoras, pueden impedir que la motivación para producir se traduzca en un comportamiento productivo de determinado nivel; por tanto es necesario que la persona se sienta relativamente libre para seguir el camino elegido. En vista de estos requerimientos, la relación entre la percepción del camino meta y la del desempeño debe ser más pronunciada entre los trabajadores que tienen gran necesidad de alcanzar determinada meta y que no encuentran obstáculos. Tales percepciones del camino meta pueden concebirse como expectativas o probabilidades psicológicas de las cantidades variables de recompensa de determinado tipo que otorga el ambiente como una consecuencia de cierto comportamiento.

### 3.2. NECESIDADES CON LAS QUE SE RELACIONA EL DESEMPEÑO.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos motivos motivacionales como un producto del medio cultural en que vive, y estos motivos afectan la manera en que los individuos ven su trabajo y manejan sus vidas. Gran parte del interés de estos esquemas de motivación fue generado por la investigación de David c. Mc Clelland de la universidad de Harvard. Este experto desarrolló un esquema de clasificación que destaca motivos (necesidades) más dominantes que ayudan a explicar tanto la motivación como el desempeño de las personas ya que estas están relacionadas en el ambiente laboral. Sus estudios revelaron que las necesidades motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia, etc. En la mayoría de los países , uno o dos de los esquemas tienden a ser preponderantes entre los trabajadores debido a que crecieron en ambientes similares. Además del análisis de Mc Clelland sobre las necesidades hacia el logro, la filiación y el poder, la motivación por competencia es un factor importante en los intentos de obtener un desempeño con calidad.

#### *a) NECESIDAD DE LOGRO:*

La necesidad de logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por si mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal, por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño anterior. Como gerentes tienden a confiar en sus subordinados , compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que los demás estén orientados hacia el logro de éstas.

Red Auerbach, quien ha sido entrenador, gerente general y presidente del equipo de basquetbol profesional y campeón mundial, Boston Celtics, tenía una respuesta sencilla cuando le preguntaban como motivaba a sus jugadores. Giraba en torno de la excelencia, el

orgullo de ganar, el orgullo de ser parte del mejor equipo del mundo. Era el reto de buscar y la alegría de usar el anillo de campeones como un símbolo de logro colectivo.

*b) NECESIDAD DE AFILIACION.*

La necesidad de afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustra la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Los trabajadores orientados hacia el logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación más detallada de su conducta en el trabajo. Pero las personas con necesidades de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante, los motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

*c) NECESIDAD DE COMPETENCIA*

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad, por parte de sus subordinados y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan alto que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de productividad.

Por ejemplo: Felipe es un artista que se siente bien consigo mismo y obtiene respeto de los demás cuando crea un excelente diseño. No obstante, molesta a su supervisor cuando no

cumple con los plazos de entrega y antagoniza con sus colegas cuando no puede relacionarse con ellos. Es claro que su necesidad de competencia es más fuerte que su necesidad de afiliación.

*d) NECESIDAD DE PODER.*

La motivación por poder es un impulso por influir en las demás personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtiene este poder, puede utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso, y por lo tanto tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

El conocimiento de las necesidades motivacionales ayuda a gerentes a entender las actividades en el trabajo a todos sus empleados. Pueden tratar de manera diferente a sus subordinados de acuerdo con la necesidad motivacional más fuerte de cada uno de ellos; por ejemplo a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos, mientras que a otro motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad. De esta manera, el supervisor se comunica con cada subordinado de acuerdo con las necesidades particulares de esa persona.

Como señaló un empleado: “ Mi jefe me habla en mi idioma.”

### **3.3. BASES MOTIVADORAS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO.**

El principal insumo de las organizaciones sociales consiste en personas.

La mayoría de las veces se reconoce a los factores humanos como constantes dentro de la ecuación y no se les toma en cuenta. Sin embargo, en un nivel práctico y para llevar a cabo una contabilidad teórica más precisa, necesitamos hacer frente a las realidades de la organización; por ejemplo, atraer a la gente a la organización, conservarla dentro de la organización, asegurarse de que se desempeñe de forma correcta y, además estimular los actos que en general faciliten el logro de la meta de la organización.

Se pueden comprender las complejidades de los problemas de motivación si se desarrolla un marco analítico suficientemente comprensible para identificar las principales fuentes de variación y suficientemente detallado para poder hacer predicciones.

Cualquier organización requerirá no sólo uno, sino varios patrones de comportamiento de la mayoría de sus miembros, y la mayor parte de las bases de motivación. Un patrón de motivación puede ser efectivo para hacer surgir un tipo de comportamiento que es necesario y enteramente ineficaz para hacer surgir otro.

“Podemos identificar el tipo de motivación que consideramos más apropiado para dar determinado resultado, pero todavía necesitamos saber cómo despertar o producir este comportamiento en la organización.(Katz, 1962)”

Hay tres tipos básicos de comportamientos para que una organización funcione:

- 1.- Debe inducirse a la gente a ingresar y a pertenecer dentro de la organización.
- 2.- La gente debe desempeñar las asignaturas de su papel de una manera segura.
- 3.- Debe existir una actividad innovadora y espontánea para lograr los objetivos de la organización, más allá de las especificaciones de su papel.

## ATRAER Y CONSERVAR A LA GENTE EN EL SISTEMA:

Debe de mantenerse dentro del sistema la dotación de personal esencial para desempeñar sus funciones; por tanto, debe de inducirse a la gente a ingresar al sistema a un ritmo suficientemente rápido para contrarrestar las defecciones.

Mientras sean miembros de la organización deben hacer válida su membresía por medio de una continua asistencia. Tanto la rotación como el ausentismo son medidas de eficiencia y productividad de una organización, aunque sólo son parciales. Por supuesto la gente puede estar físicamente dentro del sistema y ausente psicológicamente. El niño puede asistir a la escuela regular y puntualmente y pasarse soñando las horas de clase.

## DESEMPEÑO CONFIABLE DE UN PAPEL:

Deben desempeñarse los papeles asignados y se debe cumplir con cierto nivel mínimo de cantidad y calidad. Una medida de la productividad es la cantidad de trabajo desempeñada por un individuo o un grupo. La calidad del desempeño no se mide tan fácilmente y el problema lo encuentran los controles de calidad, que fijan estándares mínimos para los trabajos. En general, el principal papel de sus miembros lo establece claramente el protocolo de la organización o la administración. La enfermera del hospital, el maestro de la escuela, todos saben cuál es su principal tarea. Por tanto hacer mucho y bien es el comportamiento requerido por la organización.

Desde luego, es posible que ciertos requisitos del papel no estén relacionados en forma funcional con los logros de la organización.

## COMPORTAMIENTO INNOVADOR Y ESPONTANEO:

Debe existir siempre un número adecuado de actos innovadores o relativamente espontáneos. Ninguna planeación puede prever todas las contingencias que sucederán dentro de su operaciones, ni anticipar con exactitud todos los cambios ambientales, ni

tampoco controlar perfectamente todo lo variable de los seres humanos. Los recursos humanos para innovar, cooperar espontáneamente y crear son vitales para la supervivencia de la organización. Una organización que dependa solamente de sus diagramas de comportamiento prescrito es un sistema social muy frágil.

#### COOPERACION:

En cada grupo de trabajo de una fábrica, en cualquier división de una oficina de gobierno o en cualquier facultad de una universidad hay un sinnúmero de actos de cooperación sin los cuales la organización se derrumbaría. Todos estos actos de la vida diaria los damos por hechos y muy pocos forman parte de la descripción del papel de cualquier trabajo. Un operador puede llamar la atención de su compañero para darle una indicación de que su máquina se está trabando o le pasará alguna herramienta que el otro necesite o tomará prestado un poco de material que necesite, o alguien vendrá en ayuda del trabajador que está retrasado en su cuota de producción. En un estudio de personal de oficina de una compañía de seguros uno de los dos factores que diferenciarla a un grupo del otro era la gran cantidad de actitud cooperadora de las empleadas de un grupo que siempre ayudaban al otro a cumplir con sus cuotas diarias.

En la actualidad muy poca gente trabaja sola; la inmensa mayoría nos desenvolvemos en instituciones, chicas o grandes (en su caso).

El contexto de nuestro trabajo es en equipo; es decir, la arena del re juego de muchos y muy heterogéneos elementos humanos, el campo de las fuerzas psicológicas más complejas y abigarradas.

La motivación en semejante contexto, se requiere triple: no sólo hacia la tarea y el medio físico, sino también hacia la colaboración con los colegas. No siempre es fácil que se conjuguen estos elementos. De hecho la vida real nos presenta dos cuadros, en un claroscuro: las empresas que fomentan una adecuada motivación y las que no las fomentan. Estas últimas sufren serios y crónicos problemas de manejo interno y de productividad. La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros. Supone más que una yuxtaposición de varios “yo”, la existencia de un nosotros.

Una institución debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida, no una mera cuota de producción. Hay que considerar dos aspectos: la motivación del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal. Respecto al primero, cabe citar los estudios del psicólogo ruso O. I. ZOTOVA. Los principales motivadores resultaron ser, por orden de importancia:

- Amistad del grupo, ayuda mutua 97%
- Posibilidad de desplegar creatividad 60%
- Importancia social del trabajo 48%
- Perfeccionamiento profesional 42%
- Buen salario 22%

En términos generales, influyen mucho las polaridades de:

- Independencia o dependencia
- Creatividad o rutina.
- Cooperación o rivalidad.
- Estímulos mediatos o estímulos diferidos.
- Organización ágil u organización torpe.

Por otra parte el equipo productivo ha asimilado y realiza habitualmente los grandes motivadores:

- Amor a la camiseta
- Conciencia de participación activa en las decisiones y en la calidad de ejecución. (De ambos factores resulta el milagro japonés, “la empresa es tu empresa”, “ en los círculos de calidad tú programas y tú diseñas y tú controlas”)
- Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente; es decir, el que conjuga apropiadamente la atención hacia la tarea con la atención hacia las personas.
- Adecuada integración humana del equipo. Investigaciones de Floyd y otros concluyen que el trabajo en grupo cohesionado se realiza con más éxito y quienes así lo ejecutan

viven más excitados emocionalmente. La situación de “ juntos” refuerza en forma notoria la motivación para cumplir actividad.

En igualdad de circunstancias, cuanto más cooperativos son los grupos, tanto más fuerte es la motivación. Shiguero Kobayaskhi observa al cabo de sus largas experiencias de consultor: “el trabajo en equipo tiene algún poder místico que hace desarrollarse a las personas.

- Valorización de la capacitación. Este rasgo es un óptimo indicador de entusiasmo, de dinamismo creativo y de anhelo de superación; presupone una fuerte motivación a la liberación, y termina y desemboca en un impactante crecimiento del personal.
- La característica principal: el clima colectivo de satisfacción en el trabajo. Es como la síntesis y coronación del proceso.

Una cuestión conclusiva: ¿ colaboración o competencia?, pero parece haber una fórmula mágica: **Colaboración con los de la casa, competencia con los de fuera.**

Vamos a concluir señalando los principios más comunes y sencillos en el desarrollo de motivación intrínsecas.

- Aumentar los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su trabajo.
- Darles más autoridad.
- Darles unidades naturales completas de trabajo, hasta donde sea posible.
- Quitar algunos controles sin disminuir responsabilidad.
- Introducir gradualmente tareas nuevas y más arduas.
- Hacer que los reportes periódicos queden a disposición de los mismos trabajadores, de modo que sean percibidos como retroinformación más bien que como control externo.
- Darles oportunidad de convertirse en experto, asignándoles tareas muy específicas dentro de sus competencias y preferencias.
- Hacer que reciban retroinformación directa del trabajo mismo, o de los clientes, y no tanto del jefe.
- Aumentar en cada puesto de trabajo las posibilidades de creatividad.
- Invitar a cada empleado o funcionario a establecer los objetivos de su trabajo.
- Invitarlos a participar en decisiones complejas, haciéndolos previamente partícipes de la información, sin muchos regateos.

- Favorecer, hasta donde sea posible, que el empleado visualice sus propias aportaciones.
- Reeducar las actitudes para que vivan según el principio: “ Lo importante en la vida no es hacer lo que quieres, sino querer lo que hacer”.

Aquí tengo tres observaciones:

- 1.- El enriquecimiento del trabajo no es tarea de una vez ni de golpe, sino labor administrativa habitual y continua que debe ser preocupación y compromiso de todo jefe en cualquier grado jerárquico.
- 2.- La calidad de trabajo pesa tanto que los mismos aumentos salariales producen satisfacción y refuerzan las motivaciones en forma durable sólo cuando se otorga en relación con rendimientos en el empleo.
- 3.- En las instituciones de Gobierno el enriquecimiento del trabajo es más necesario, pero también más difícil: por lo que debe ser objeto de una decidida voluntad por parte de los jefes.

## CAPITULO IV: METODOLOGIA

#### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿Qué papel juega la motivación para generar un mejor desempeño en los maestros de la escuela Secundaria J Encarnación F Cordoba?

#### **4.2. HIPOTESIS**

Existe en la escuela Secundaria un bajo desempeño por falta de motivación, por lo cual el aumento en la motivación se verá reflejado en un mejor desempeño. Suponiendo que la capacidad es mayor de cero.

VARIABLES:

DEPENDIENTE:

EL DESEMPEÑO: Es que los maestros hagan aquello que les corresponda de acuerdo a cinco factores; iniciativa, laboriosidad, eficiencia, disciplina, puntualidad.

INDEPENDIENTE:

LA MOTIVACION, es la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización , condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

#### **4.3. SUJETOS.**

Existen 30 puestos de maestro. Los maestros dan un máximo de 40 horas clase a la semana. El horario de clase es de lunes a viernes de 7 a.m. a 1 p.m. ; y el horario de cada profesor lo designa la dirección buscando que las horas clase de cada uno de ellos sean seguidas para que no pierdan mucho tiempo ya que la mayoría es de lejos.

#### **4.4.ESCENARIO:**

La escuela secundaria federal J Encarnación F Córdoba ubicada en Av. San Rafael No. 123 Col. La Colonia, Mpio de Tlalmanalco, Edo. De México; fue fundada en 1930 con la finalidad de dar educación media básica a todos los hijos de los empleados.

La escuela tiene las siguientes instalaciones: salón por grupo (15), salones para talleres junto con los elementos necesarios para dar una clase, maquinaria, etc.; salón de junta de maestros, Dirección, Instalaciones deportivas, jardines y áreas verdes para practicar otros deportes, luz, agua, drenaje, teléfono.

#### **4.5. PROCEDIMIENTO:**

- 1).- Se tomó a la población, es decir, a los 30 maestros de la Esc. Sec. J. Encarnación F Córdoba.
- 2).- Se midió el desempeño de cada uno de los maestros, sin que se haya influido en su comportamiento.
- 3).- Se sacó un promedio de la evaluación de desempeño que fue de 74 puntos.
- 4).- Se dieron pláticas a los maestros sobre su misión, sus objetivos y la importancia que tiene que se identifiquen con los de la organización. Además sobre la importancia que tiene su papel dentro del sistema educativo, buscando reforzar la motivación intrínseca.
- 5).- Se les plantearon las siguientes preguntas: ¿Qué dan a la escuela como maestros?, ¿Qué les da la escuela, es positivo o negativo?, ¿Qué tan dispuestos están para realizar un mayor esfuerzo?. Se comentó al respecto con sus compañeros.
- 6).- Se les explicó y se busco concientizar a los maestros sobre la importancia que tiene que no tan solo asistan a la escuela, sino que también lleguen temprano para un mejor aprovechamiento de las horas clase.
- 7).- Con el apoyo del director, se les pidió a los maestros propuestas que mejoraran o facilitaran: a) los temas que se imparten al alumnado, b) la búsqueda de información útil para sus fines, c) técnicas de enseñanza, d) Teorías y técnicas para facilitar el aprendizaje, e) actualización, f) aspectos sociales de la educación y de la docencia.

Con lo anterior se fomentó por un lado la comunicación e interacción entre maestros y directivos, generándose un espíritu de compañerismo.

8).- Se creó por petición de los maestros, una sesión para la discusión de los puntos anteriores con horario fijo.

9).- Se les pidió su opinión, se les preguntó sobre sus sentimientos ante el cambio y que les gustaría agregar, etc. (retroalimentación).

10).- Se midió nuevamente el desempeño de los maestros después de influir en su motivación.

11).- Se sacó un nuevo promedio de la evaluación de desempeño y este resultado fue de 86 puntos.

12).- Se compararon los promedios obtenidos para determinar si existe un aumento del desempeño basado en la motivación. El resultado fue positivo.

#### **4.6. INSTRUMENTOS:**

- 1) Se utilizó un cuestionario que consta de 15 preguntas abiertas y 4 de opción múltiple, que nos sirvió para saber sobre los intereses de los maestros junto con sus desacuerdos.
- 2) El formato de evaluación del desempeño proporcionado por la Dirección, para poder comparar el desempeño antes y después de haber intervenido en el nivel de la motivación.

**CAPITULO V:  
ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS**



6) Al preguntarles a los maestros lo que significa para ellos su trabajo, sus respuestas fueron en orden de importancia

- |   |     |
|---|-----|
| a) Relaciones valiosas                          | 97% |
| b) Participación en el devenir social del país. | 76% |
| c) Integración comunitaria agradable.           | 76% |
| d) Dignidad personal.                           | 33% |

7) Todos los maestros construyen las oportunidades que tienen dentro de trabajo, ya sea para mejorar sus relaciones, por ascender, etc.

8) El 80% de los maestros termina con facilidad sus tareas y el otro 20% le cuesta trabajo terminarlas, pero las termina.

9) El 97% de los maestros prefieren utilizar su iniciativa, porque comentan que lleva a un mayor mejoramiento y aprovechamiento en su trabajo. El otro 3% prefiere recibir ordenes ya que consideran , que para ello están sus superiores.

10) Los maestros ven al director como una autoridad, a la cual le falta capacitación para el puesto que desempeña y en ocasiones obstaculiza el desempeño.

11) La frecuencia con la estuvieron a disgusto los maestros en su trabajo, estuvo dada por nunca, a veces, frecuentemente; obteniendo en la 1era 2%, en la 2da 15% y en la 3era 83%. Las principales causas fueron los jefes y los compañeros.

12) Cuando se les preguntó sobre las condiciones para desempeñarse en su trabajo, el 93% contesto que hubiera más compañerismo; y el 3% que todos cumplieran de formas iguales con su responsabilidades.

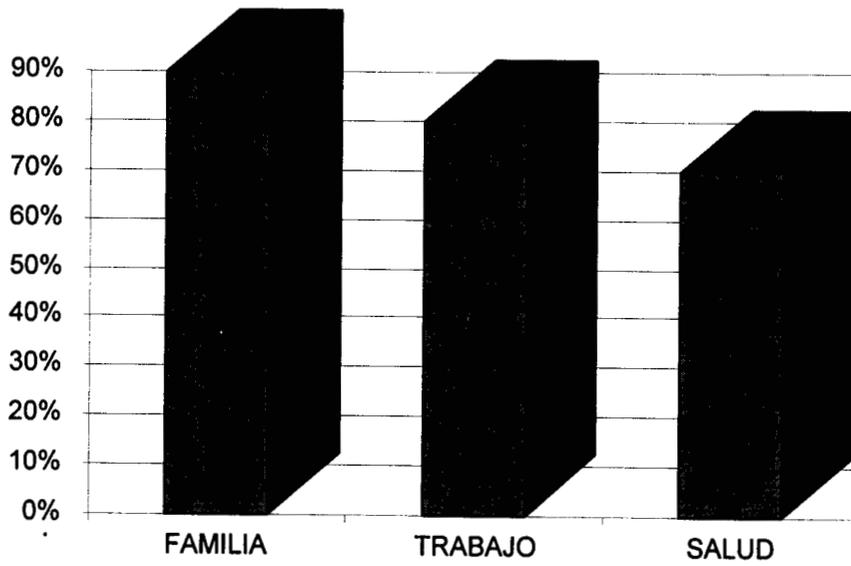
13) Todos los maestros no estuvieron de acuerdo con la forma de controlarlos.

14) Las recompensas que se esperaban por realizar bien su trabajo fueron las siguientes según su importancia:

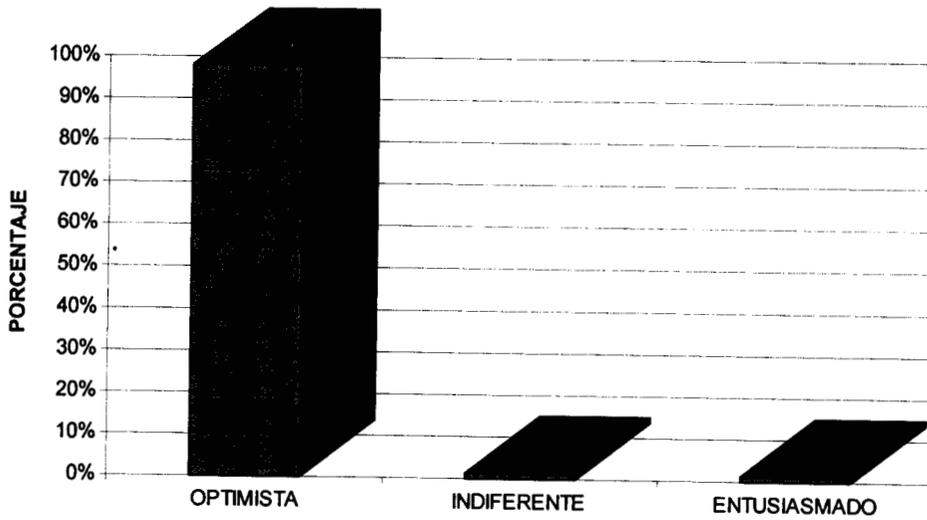
- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| a) Reconocimiento.         | 83% |
| b) Dejar una buena imagen. | 76% |
| c) Satisfacción personal.  | 70% |
| d) No hay reconocimiento.  | 10% |

- 15) La iniciativa tanto en el ámbito de la teoría pedagógica y de la práctica educativa, como en otros ámbitos de la cultura y de la vida social se incremento en un 7%; de ser 10 (66%) paso a 11 (77%).
- 16) La laboriosidad en el cumplimiento de sus funciones específicas y en el mejoramiento del medio de tener una puntuación de 20 (80%) ahora tiene 22 (88). Incrementándose en un 8%.
- 17) La eficiencia vista como la calidad y cantidad en el cumplimiento de la labor educacional ,y técnica y organización en el trabajo aumento un 20%. De 20 (67%) puntos paso a 26 (87%).
- 18) Disciplina, aumento un 13%, de 12 (80%) puntos pasó a14 (93%) puntos.
- 19) La puntualidad paso de 12 (80%) puntos a 13 (87%) puntos, lo que denota un ligero incremento del 7%.
- 20) En lo que se refiere al desempeño en general hubo un aumento de 12 puntos, es decir un 12%. Se paso de 74 puntos a 86 puntos en promedio en una escala de 100 puntos.

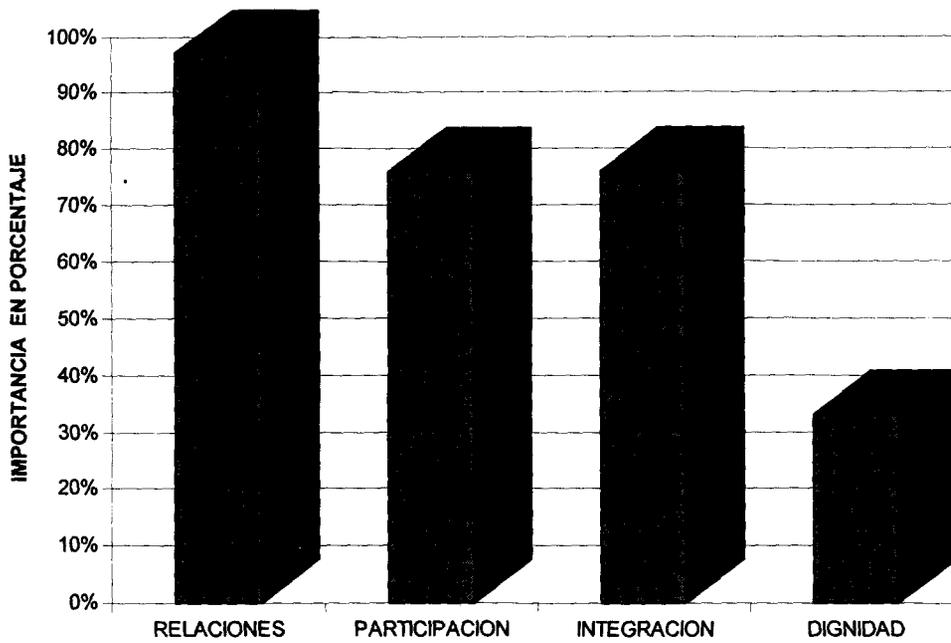
### INTERESES DE LOS MAESTROS



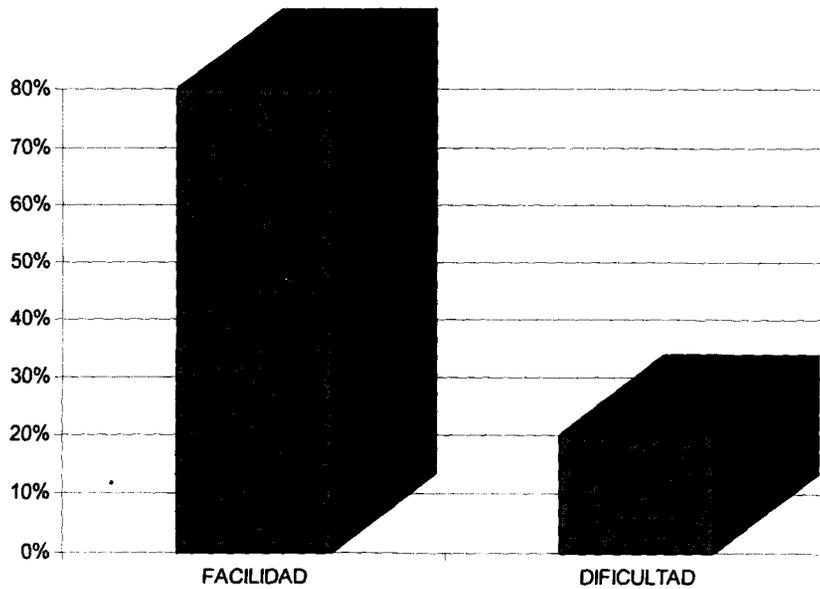
### ESTADO DE ANIMO DE LOS MAESTROS



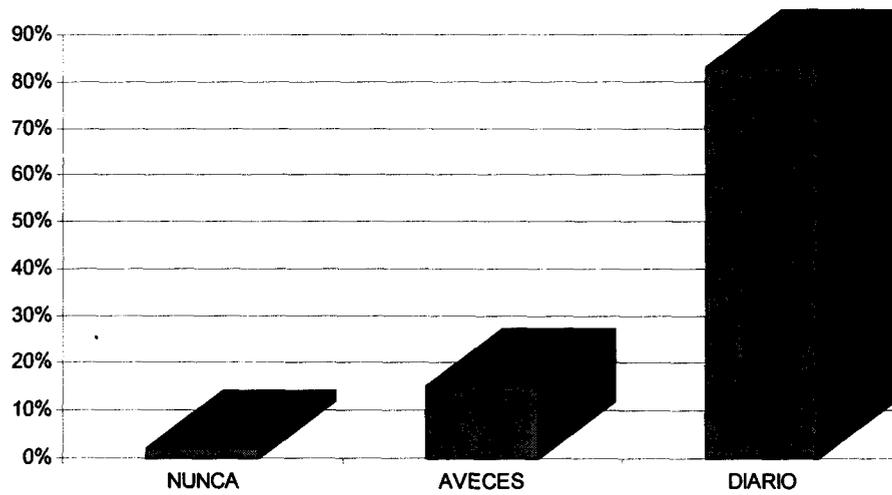
### SIGNIFICADO DEL TRABAJO PARA LOS MAESTROS



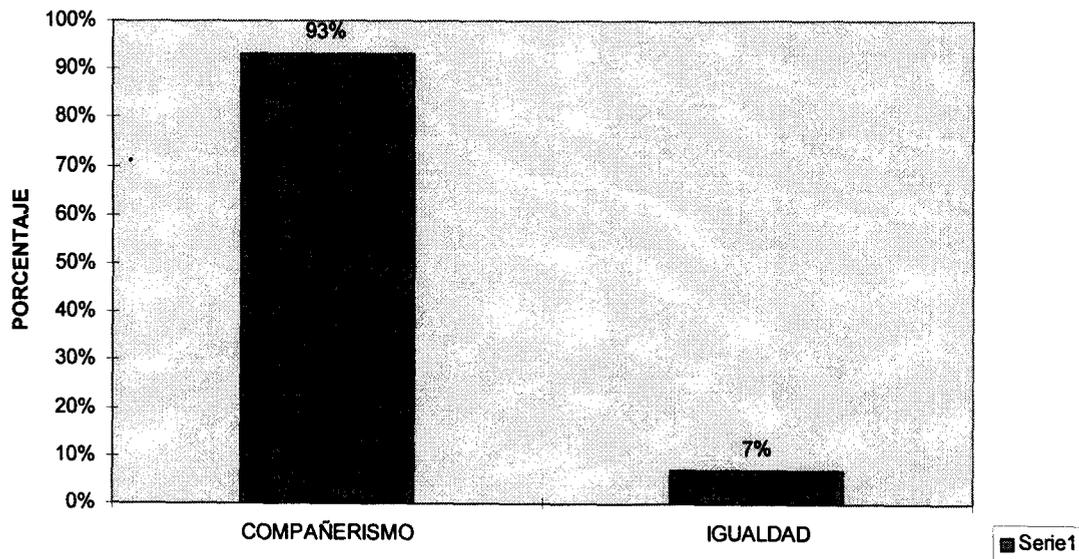
### FACILIDAD Y DIFICULTAD EN LA TERMINACION DE LAS TAREAS



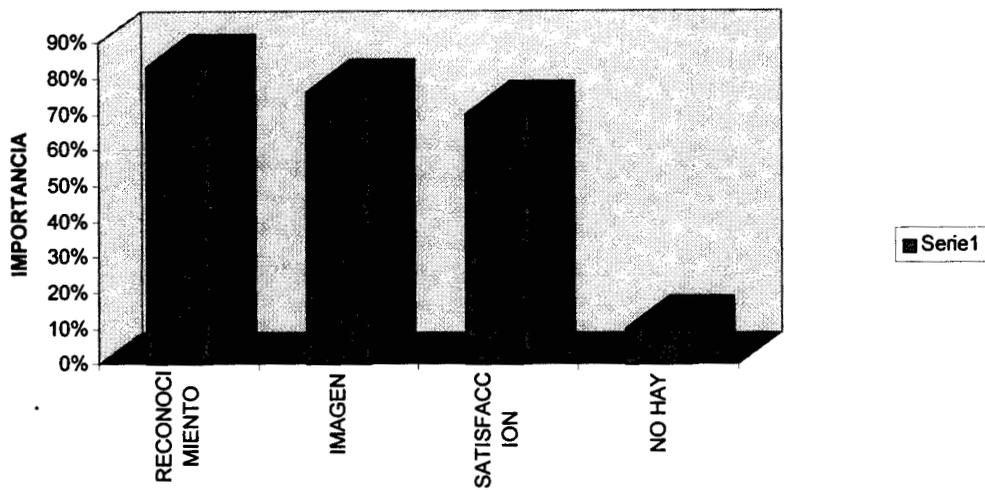
### FRECUENCIA DE DISGUSTO DE LOS MAESTROS EN SU TRABAJO



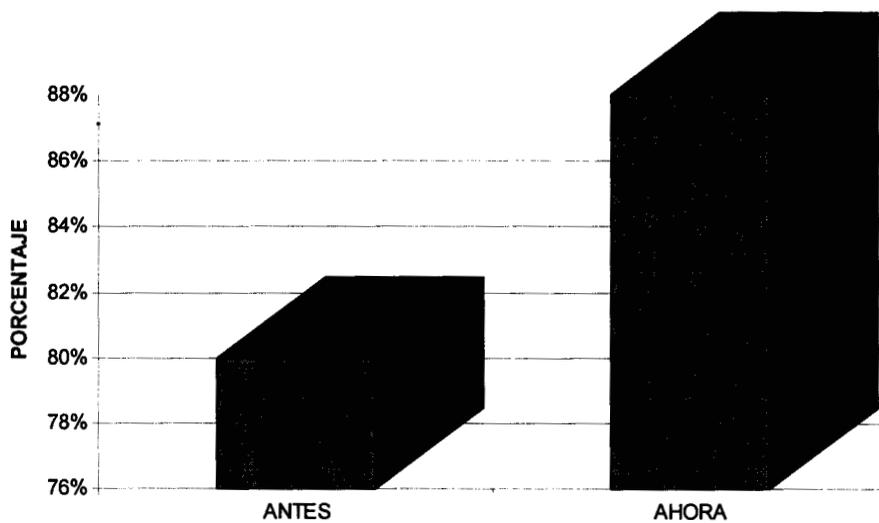
### CONDICIONES PARA DESEMPEÑARSE MEJOR



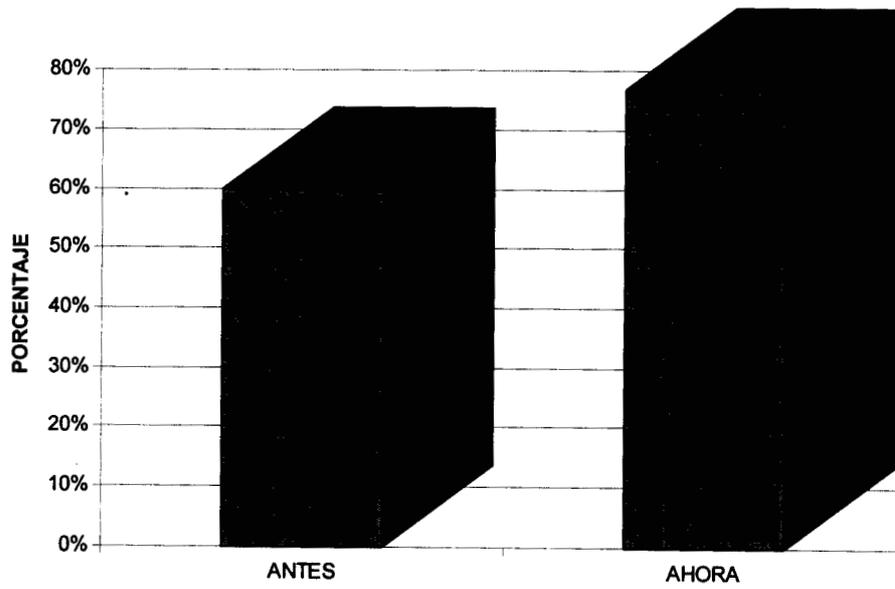
### RECOMPENSAS ESPERADAS POR LOS MAESTROS



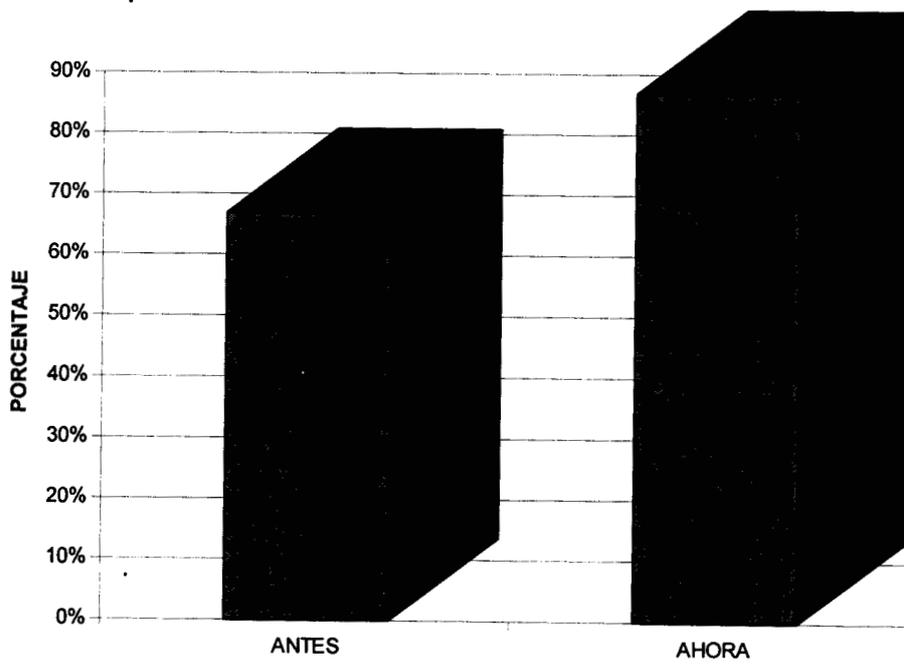
### GRAFICA DE LABORIOSIDAD



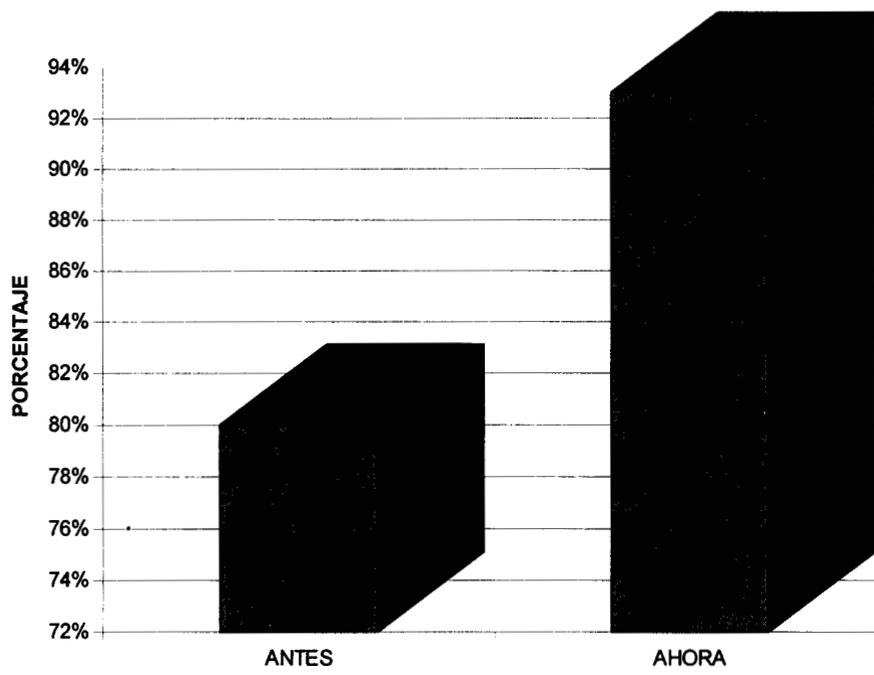
**GRAFICA DE LA INICIATIVA DE LOS MAESTROS**



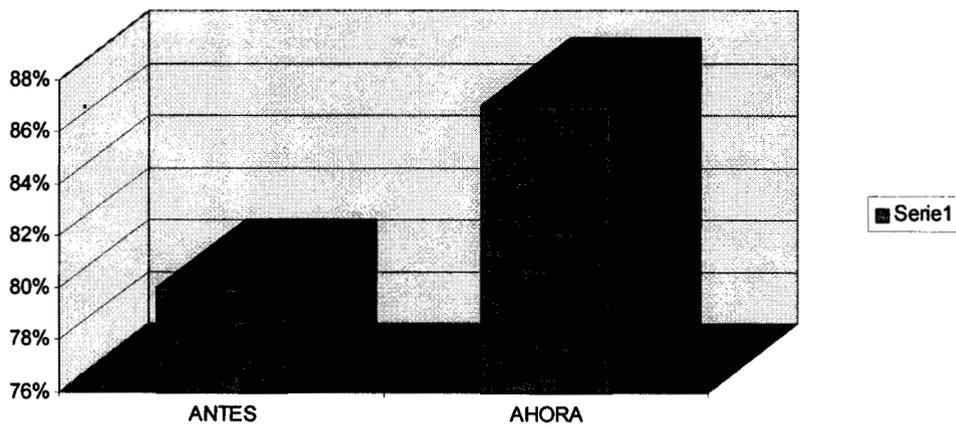
**GRAFICA DE LA EFICIENCIA DE LOS MAESTROS**



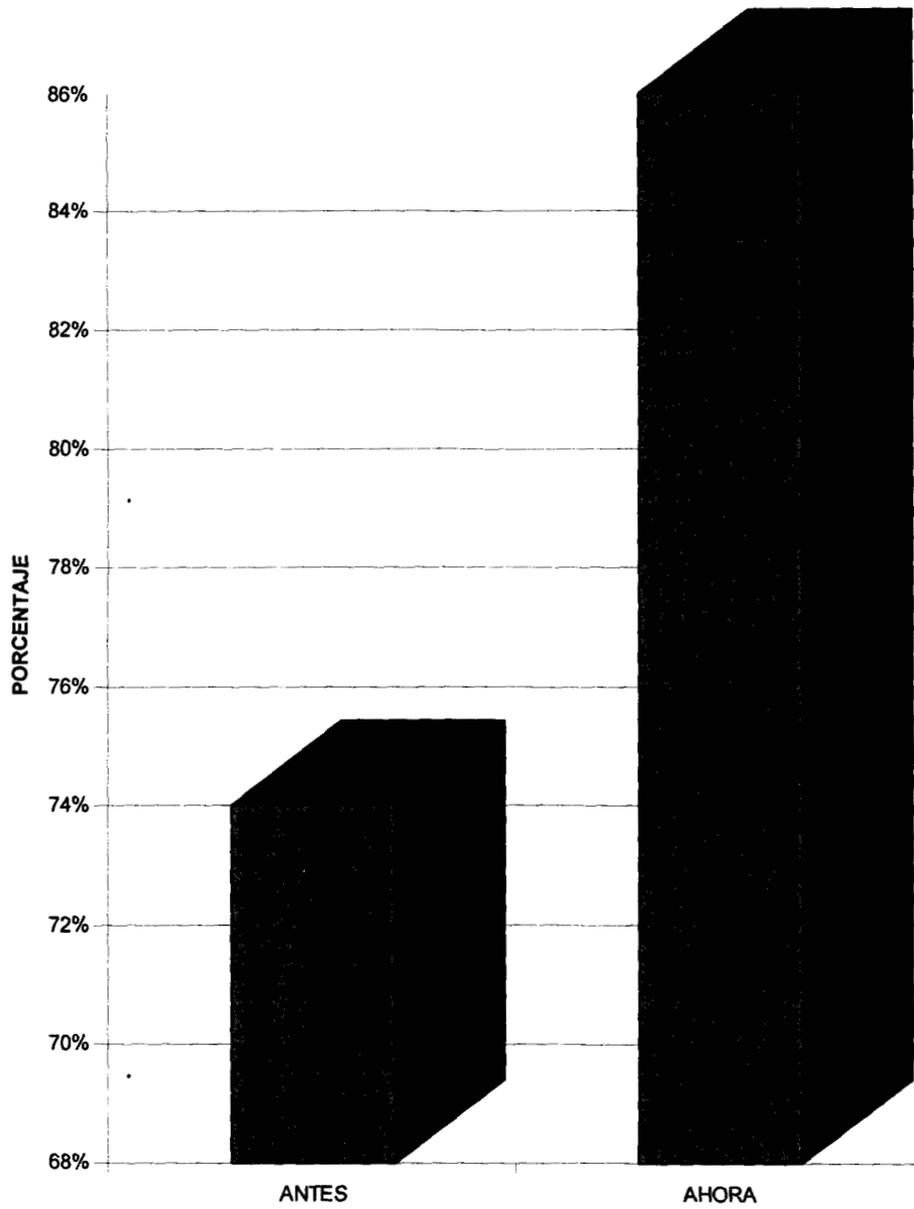
**GRAFICA DE LA DISCIPLINA DE LOS MAESTROS**



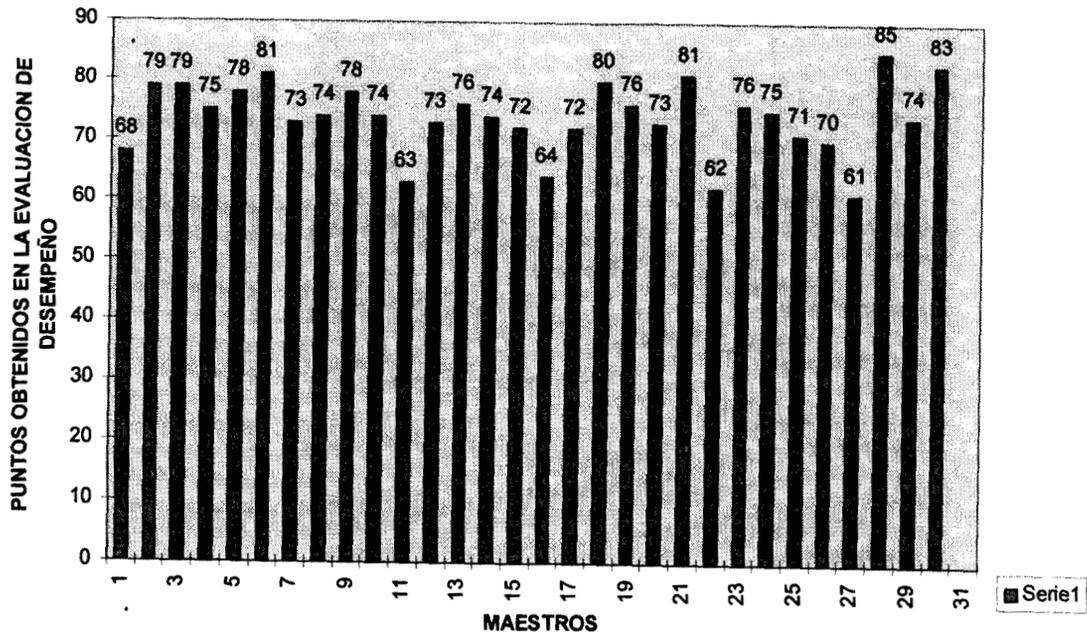
**GRAFICA DE PUNTUALIDAD DE LOS MAESTROS**



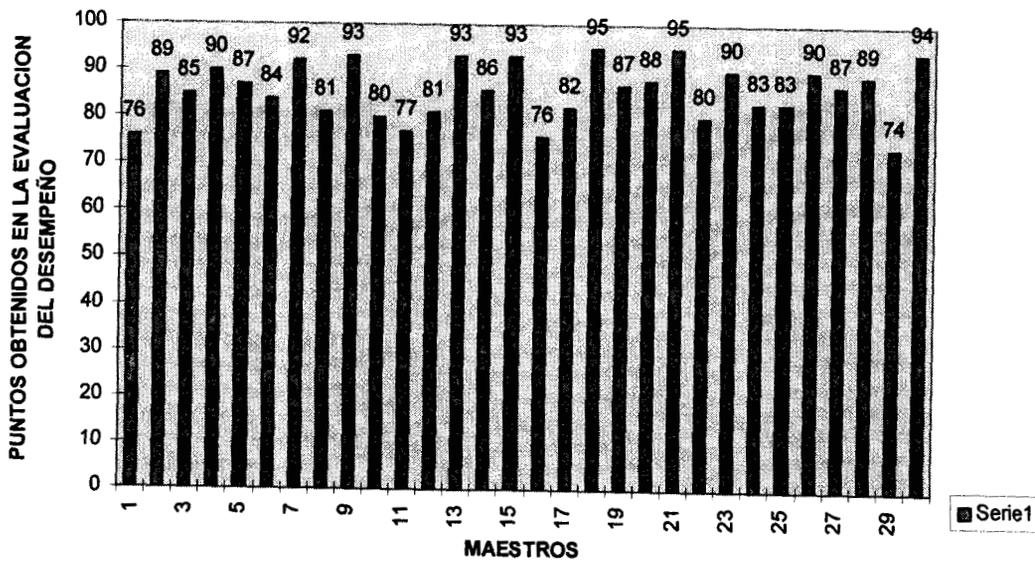
## DESEMPEÑO PROMEDIO DE LOS MAESTROS



### DESEMPEÑO DE LOS MAESTROS ANTES DE LA INTERVENCION



### DESEMPEÑO DE LOS MAESTROS DESPUES DE LA INTERVENCION



## CONCLUSIONES:

En éste trabajo hemos presentado un enfoque de la motivación dirigido al desempeño. En un esfuerzo por comprender los efectos de ciertas necesidades sociopsicológicas del empleado como parte de la organización en la que trabaja, probamos una hipótesis derivada de la siguiente formula: Desempeño = motivación x capacidad.

Se definió a la motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.

Si un trabajador considera un gran (o bajo) desempeño como un camino para alcanzar una o más de sus metas personales, mostrará una tendencia a ser un gran (o bajo) productor, suponiendo que su necesidad sea lo bastante fuerte o su meta relativamente sobresaliente y que esté libre de barreras que le impidan seguir el camino deseado.

Los resultados de este trabajo apoyan las predicciones hechas y, dentro de ciertos límites, indican la utilidad de un enfoque racional del problema en cuestión.

Además confirma claramente la importancia que tiene la motivación en los aspectos laborales para determinar el comportamiento productivo, y sirven para dar un mayor énfasis al hecho de que el desempeño es una función de las fuerzas propiciadoras e inhibidoras que llevan al hombre a ser mejor cada día; mismas que provienen tanto de un individuo, como del carácter de una situación.

Evaluar el desempeño en la empresa es necesario porque nos da información sobre nuestros empleados y nos permite tomar decisiones correctivas de tipo administrativo, financiero, de producción, etc., que lleven a un mejor funcionamiento de la organización.

Considero que para fomentar la motivación no se debe tener una administración rígida, por el contrario debemos apoyar la creatividad, las relaciones informales y todas aquellas necesidades o motivos que guíen a los empleados a un mejor desempeño y que haga la diferencia entre las empresas.

Los datos obtenidos nos dan indicadores importantes para diseñar las prestaciones y recompensas que se relacionen con las expectativas de los empleados dentro de su ambiente laboral, buscando que encuentren una mayor relación entre lo que hacen y lo que reciben.

## **BIBLIOGRAFIA:**

MADSEN, TEORIAS DE LA MOTIVACION, BUENOS AIRES.  
EDITORIAL PAIDOS 1974.

COTER C.N., PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION,  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1975.

RODRIGUEZ ESTRADA MAURO, MOTIVACION AL TRABAJO,  
EDITORIAL MANUAL MODERNO, MEXICO 1988.

GRADOS A. JAIME, CALIFICACION DE MERITOS,  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1990.

CLIFFIRD T. MORGAN, INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA,  
EDITORIAL AGUILAR, ESPAÑA 1978.

HARO LEEB LUIS, PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS,  
EDITORIAL PORRUA, MEXICO 1997.

GELDARD A. FRANK, FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA,  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1992.

VELAZQUEZ M. JOSE, PSICOLOGIA,  
EDITORIAL GENERAL EDICIONES, MEXICO 1982.

MORRIS CH. G. INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA,  
EDITORIAL PRENTICE HALL, MEXICO 1992.

## ANEXO 1.

La escuela es una institución pública, perteneciente a un organismo descentralizado del Gobierno Federal.

Su misión es brindar educación con equidad y calidad ( de acuerdo a los principios y mandatos contenidos en el Art. 3ero constitucional y disposiciones de la ley general de educación.

Sus objetivos son:

- Combatir la ignorancia y la desigualdad.
- Buscar en la educación el fundamento de unidad nacional y la igualdad de oportunidades.
- Transformar al educando conforme a la cultura y concepción del futuro reforzando valores y actitudes que les permitan su mejor desarrollo y desempeño; así como a concentrarse en métodos y prácticas que les facilitan aprender por sí mismos.
- Fortalecer en los educandos el sentido de pertenencia y sobre todo de responsabilidad con cada uno de los ámbitos de que forman parte: familia, comunidad, nación, humanidad.
- Vincular las necesidades e intereses del educando con sus condiciones y aspiraciones y servir al mantenimiento y superación de las comunidades y la sociedad en general, buscando la democracia y contribuyendo al respeto de los derechos humanos.
- Despertar en los educandos la curiosidad y el gusto por el saber y que se formen hábitos de trabajo individuales y de grupo.

La educación básica es aquella en la que se adquieren valores, actitudes y conocimientos que toda persona debe poseer a fin de alcanzar la oportunidad de desarrollo individual y social, fundado en esto el maestro es el agente esencial en la dinámica de la educación con calidad.

En la escuela secundaria los maestros tienen las siguientes funciones:

- Enseñar a los alumnos, entendida como lograr que los alumnos aprendan.

- Impartir clases de calidad en el horario designado, de acuerdo con los planes y programas.
- Realizar evaluaciones a los alumnos de acuerdo a los reglamentos.
- Pasar las calificaciones a la dirección.
- Dar asesorías a los alumnos buscando actitudes y valores positivos.
- Llamar la atención (corregir) a los alumnos cuando lo crea conveniente, ya que la educación básica es 90% formación y 10% información.
- Participar en los eventos cívicos y sociales que haya en la institución y fuera de ella.
- Pertenecer al sindicato Nacional de trabajadores de la educación.
- Todo aquello que lleve a la mejora tanto del alumnado, académicos, institución, a la comunidad, sociedad y a la educación en general.

El 80% de los maestros es de fuera y se ve en ellos una gran despreocupación por los intereses comunes de los alumnos y no se involucran tanto con ellos. En el momento en que la mayoría de los maestros comenzó a prestar sus servicios a la escuela el director ya estaba al mando de la misma.

Los maestros hacen comentarios como estos: “¿ Por qué ayudar a los alumnos a que corrijan su vida, si yo no vivo aquí, además a mí no me ayudan?”. “¿Para que llegar temprano?, mejor mañana, etc.

El director expresa que su objetivo es brindar una educación no solo de conocimientos sino de valores que le permitan el adolescente llevar una vida digna y de respeto con sus semejantes en este momento en que la sociedad esta tan corrompida. Existe una presión de la sociedad de padres de familia ya que se pide que los maestros den o fomenten a los alumnos no solo conocimientos sino valores y que además falten menos, que sus clases sean de más calidad y que no solo vayan a platicar.

Los planes y programas de estudio son brindados por la SEP, y les da inducción a los maestros días antes de iniciar el ciclo escolar.

A los maestros se les paga por hora clase, más sus prestaciones. El pago se realiza en las instalaciones de la escuela.

Las ordenes el director las da a conocer generalmente de forma directa, sin embargo hay mandatos que se deben dar por medio de memorándum y oficio.

Actualmente el 90% de los maestros acuden a la nivelación o carrera magisterial, el gobierno esta dando incentivos económicos para fortalecerla, aunque en algunos casos es de forma obligatoria.

## ANEXO 2.

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer sus intereses así como sus desacuerdos, le agradeceremos su disposición a contestarlo de una manera clara y breve.

- 1.- Mencione tres cosas que le interesen en este momento y tres a futuro.
- 2.- Señale que es lo que lo mueve a venir a su trabajo.
- 3.- En su empleo actual, ¿ Siente la ausencia o falta de algo para su mejor desenvolvimiento? ¿Qué es?
- 4.- ¿Qué hace por desarrollar en usted el gusto por su trabajo?
- 5.- De la siguiente lista de adjetivos subraye 2 que reflejen su estado de ánimo:  
a) OPTIMISTA                      b) DESESPERADO                      c) ESPERANZADO  
b) AMIGABLE                      e) ENTUSIASMADO                      f) DEPRIMIDO  
c) INDIFERENTE                      h) ENERGICO                      I) RESIGNADO
- 6.- Que oportunidades tiene en su trabajo; ¿las construye o espera que le vengan caídas del cielo?
- 8.- ¿ Termina su trabajo con facilidad o deja la tarea a medias?
- 9.- Cuando puede escoger, ¿Qué prefiere: que le den ordenes precisas o usar su iniciativa ?
- 10.- ¿Qué significa para usted su jefe inmediato?
- 11.- ¿Con que frecuencia ha estado a disgusto en su trabajo?
- 12.- Subraye cuales han sido las causas.  
a) la tarea que me toca hacer  
b) los jefes  
c) los compañeros de trabajo  
d) el sueldo  
e) el horario  
f) otras      ¿cuáles?
- 13.- ¿ Qué mínimo de condiciones pondría usted para estar satisfecho en su trabajo?

- 14.- Cuando se ha sentido mal en su trabajo , ¿ Por qué ha sido?
- a) mi estado de salud
  - b) por mi estado emocional
  - c) problemas económicos
  - d) porque no entiendo a mis compañeros
  - e) por la forma de controlarnos
  - f) por las instalaciones
- 15.- ¿Cuál es la misión de la organización en la que trabaja? ¿ se identifica con ello?
- 16.- ¿ Cuantas veces ha tratado de ayudarles a los alumnos por auténtico espíritu de servicio?
- 17.- El director le brinda la oportunidad de presentarle modificaciones para realizar mejor su trabajo, ¿ Qué propone? JUSTIFIQUELAS.
- 18.- ¿ Cuando ha hecho bien su trabajo que espera de ello y que obtiene?
- 19.- ¿ Qué significa para usted la palabra maestro?

Le agradezco el haber contestado el cuestionario, si tiene alguna observación se lo agradeceremos.

ANEXO 3.

CREDITO ESCALAFONARIO MENSUAL

TRABAJADORES DOCENTES

MES ELECTIVO \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO

---

PATERNO	MATERNO	NOMBRE (S )
---------	---------	-------------

---

FILIACION	CLASE COMPLETA Y CATEGORIA	ESPECIALIDAD
-----------	----------------------------	--------------

---

LUGAR DE SERVICIO	ESTADO	MUNICIPIO O POBLACION
-------------------	--------	-----------------------

---

DOMICILIO PARTICULAR	CALLE Y NUMERO	COLONIA	C.P.
----------------------	----------------	---------	------

---

CIUDAD	ESTADO	ETC.
--------	--------	------

---

APTITUD:

INICIATIVA	A	En el ámbito de la teoría pedagógica y de la práctica educativa. (10)	<input type="text"/>
	B	En otros ámbitos de la cultura y de la vida social. (5)	<input type="text"/>
LABORIOSIDAD	A	En el cumplimiento de sus funciones específicas. (15)	<input type="text"/>
	B	En el mejoramiento del medio (10)	<input type="text"/>
EFICIENCIA	A	Capacidad de docencia, de dirección de supervisión.	
	a)	calidad y cantidad en el cumplimiento de la labor educacional. (15)	<input type="text"/>
	b)	Técnica y organización en el trabajo. (15)	<input type="text"/>
		SUMA PARCIAL (70)	<input type="text"/>
DISCIPLINA		(15)	<input type="text"/>
PUNTUALIDAD		(15)	<input type="text"/>
		SUMA TOTAL (100)	<input type="text"/>
			<input type="text"/>