UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

Facultad de psicología

DGB
U.M.S.N.H.
Dirección General de Bibliotecas.
Firmado digitalmente por BUCIH
Nombre de reconocimiento (DN):
cn=BUCIH, c=MX, o=Bibliotecas,
ou=dgb, email=rggalvan@umich.mx
Ubicación: iblio7624/*
Fecha: 2012.10.15 09:51:48 -05'00'

T E S I N A

"LA MOTIVACION Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

ABNER ROBLERO VELAZQUEZ

ASESOR:

DR. MARIO TAPIA GONZALEZ

LECTORES

MTRA. JULIETA C. BALLESTEROS AYALA

MTRA. ROCIO ZARIÑANA HERREJON

MTRA. LUCIA M. DOLORES ZÚÑIGA AYALA

MTRO. SALVADOR ORTEGA MUNGUIA

MORELIA, MICHOACAN, AGOSTO 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme vida y salud por lograr mis sueños más anhelados que ha sido terminar mis estudios profesionales; por permitirme llegar a estos momentos que tanto he esperado.

A mis papas,Fausto y Alicia, por solo haberme dado la vida que hasta este momento disfruto con alegría, siempre han estado conmigo tanto en las buenas y en las malas, viéndome caer y levantar, además por sus consejos me han enseñado y corregido para el mejor camino, con la idea de hacer de mí una persona para bien. Por creer en mí, a pesar de los tropiezos, por el tiempo y sus cuidados, cariño comprensión apoyo sin condición.¡Los quiero mucho!

A mis hermanos, Beta, Juan, Ely, Blady, Fausto y mi sobrinito Ludí por el cariño y apoyo total que me han brindado. Por los momentos que hemos estado juntos, me siento orgulloso de ustedes y de compartir mi vida con personas tan especiales como ustedes.

A mis amigos Rusbel Ventura Aguilar, por haberme inculcado a estudiar y gracias por su amistad y consejos.**Bernadino Ramos López,** por su amistad y apoyo en todo el proceso de la carrera.

A mi asesor Mario Tapia González, por dedicar su tiempo, paciencia consejos opiniones, enseñanza y ayuda. Por su amistad y compromiso constante incondicional con mi trabajo.

A la maestra Lucia M. Dolores Zúñiga Ayala, por su disposición y tiempo que me dedico a pesar de sus compromisos extras. Gracias por su paciencia y recomendaciones.

Gracias a la universidad Michoacana y a los maestros por haberme dado la oportunidad de adquirir conocimientos profesionales de la psicología, principalmente a los profesores que participaron como lectores por sus contribuciones a través de sus comentarios y correcciones.

I N D I C E

1. AGRADECIMIENTO……..2
2. INDICE……....3
3. RESUMEN……6
4. INTRODUCCION……7

MARCO TEORICO

CAPITULO 1. LA MOTIVACION LABORAL

1. Breve reseña histórica del concepto de la motivación……11

1.1 Teorías que definen a la motivación……..13

1.1.1.Teorías del contenido……13

1.1.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow……..14

1.1.3. Teoría de los factores de Herzberg……15

1.1.4. Teorías del proceso……..17

1.1.5. Teoría de las expectativas de V. Vroom……18

1.1.6. Teoría de establecimiento de metas de Locke……..20

1.1.7 .Teoría de la equidad de Stancy Adams……..21

1.2. La motivación laboral……22

1.2.1. Definición de la motivación……..23

1.2.2 .Determinantes de la conducta……..24

1.2.3. Ciclo motivacional……...25

1.2.4. Tipos de motivación laboral……..28

1.2.5. Motivadores internos……29

1.2.6. Motivadores del entorno……30

CAPITULO 2. DESEMPEÑO LABORAL

2.1 .Definición desempeño laboral……33

2.2. Definición de actitudes……34

2.3. Tipos de actitudes……35

2.4. Evaluación del desempeño……..36

2.5. Beneficios de la evaluación desempeño……37

2.6.Objetivos de la evaluación desempeño……...38

2.7. Responsabilidad en la evaluación desempeño……39

CAPITULO 3. LA MOTIVACION Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Definición desempeño……43

3.2. Motivación y su relación con el desempeño... ……44

3.3. Papel del psicólogo para motivar al personal……46

3.4. Otros factores de motivación y su relación con el desempeño laboral……49

3.5. Papel del psicólogo para evaluar el desempeño……52

CAPITULO 4. LA SATISFACCION LABORAL

4.1. Concepto de satisfacción laboral……54

4.2. Definiciones de satisfacción laboral……55

4.3. Motivación y desempeño……..56

4.4. Satisfacción y desempeño……56

4.5. Relación entre motivación, satisfacción y desempeño……57

4.6. Ejemplos de experiencias laborales donde reflejan las condiciones en que se labora y que pueden servir para analizar la motivación que dichas condiciones aplacan a los trabajadores……...60

CONCLUSION……64

PROPUESTA…… ……67

BIBLIOGRAFIA……72

RESUMEN

El presente trabajo está basado en un análisis documental, con el objetivo de explicar la relación de la motivación con el desempeño laboral en las organizaciones; en la actualidad la motivación es un elemento primordial para garantizar un efectivo desempeño laboral, ya que, como toda persona tiene necesidades que satisfacer, por esto, es necesario emplear esfuerzos para lograr los objetivos propuestos por la organización o de manera personal para tener éxito.

Es una investigación tipo documental, debido a que se revisan y se retoman diversas opiniones y conceptos acerca de varios autores en diferentes textos y artículos, enfocado hacia el tema, ya que puede ser de gran utilidad para la elaboración y estructuración de este trabajo. Consta de cuatro capítulos, dentro del marco teórico se hace mención la motivación laboral, desempeño laboral, la motivación y su relación con el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Con la finalidad de conocer si la motivación juega un papel importante en el desempeño de los empleados en el ámbito organizacional.

Debido a este análisis se llega a la conclusión de que la motivación es el motor principal que induce a la persona a tener un alto desempeño laboral, a si mismo, el desempeño depende de los factores de la motivación de manera externo o interno, hasta lograr la satisfacción de las necesidades.

Conforme se vaya logrando satisfacer las necesidades de los empleados se puede decir que se está incidiendo en el proceso de la motivación, es decir, mayor satisfacción igual a motivación y un grado óptimo de motivación es igual a un alto desempeño.

INTRODUCCION

En el presente trabajo se describen los siguientes temas para saber la importancia de la motivación en el trabajo y su aplicación en la organización, así mismo, el interés de conocer si la motivación tiene relación con el desempeño laboral.

En el primer capítulo, se hace mención una breve reseña histórica del concepto de la motivación cómo ha venido evolucionando y teniendo importancia en el ámbito laboral,con el paso del tiempo se han construido varias investigaciones acerca de estas teorías donde tratan de explicar la relación de la conducta con los resultados de la conducta en diferentes ámbitos de acuerdo con (Gibson, 2001) los agrupa en dos categorías para su estudio como:teorías del contenido y del proceso. En la primera, responde a la pregunta de ¿Qué motiva a la persona?, y en la segunda, por lo tanto, se responde a la pregunta ¿Cómo se motiva la persona? En base a este análisis se conoce sus necesidades tanto internas como externas en la cual lleva a la persona a hacer un mejor desempeño y lograr la satisfacción de la misma.

Por lo tanto, se llega a una definición de la motivación como un proceso mediante el cual, un individuo es impulsado por fuerzas internas y externas en la que inicia, dirige y mantiene su conducta, orientado a alcanzar determinados objetivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades y al mismo tiempo la realización de metas y objetivos de la organización.En la cual, los elementos básicos de esta definición son: esfuerzos, metas, organización,y necesidades.

El en segundo capítulo, se hace mención una breve definición del desempeño laboral, como las actitudes y la evaluación de desempeño, a través de estos temas se determina cuando una persona tiene un mejor desempeño en sus actividades realizadas. Así mismo, se menciona el concepto de actitudes para determinar cuándo se tiene actitudes positivas y negativos ya que estos indicios repercuten en las actividades del entorno laboral. Por lo tanto, esto indica cuando la persona no cumple con los requisitos de su puesto, ya que se ve a través de sus resultados logrados. Para esto, es importante evaluar el desempeño de los empleados para conocer sus aptitudes y habilidades ya que a través esto la organización conoce el rendimiento de su personal y así mismo podrá establecer técnicas de mejoramiento.

En el tercer capítulo,se analiza la relación de estas dos variables que son: "la motivación y el desempeño laboral", con la finalidad de conocer la importancia de la motivación en el desempeño laboral, ya que al tener mayor motivación se logra un alto desempeño.

En la actualidad la motivación es un elemento primordial para garantizar un efectivo desempeño laboral. Como todo individuo tiene necesidades que satisfacer, por esto, es necesario emplear esfuerzos para lograr los objetivos propuestos por la organización y también por el éxito personal.

Ya que el cumplimiento de las metas y objetivos depende de cierto grado de motivación que se tenga por parte de la organización, así el empleado cumple con sus tareas hasta lograr un mejor desempeño en sus actividades.

En el cuarto capítulo, se hace mención la definición de la satisfacción laboral para determinar su relación con la motivación y el desempeño laboral y así explicar por medio del modelo integrativo de la motivación, donde muestra la relación de la motivación-desempeño-satisfacción y a sí mismo, mencionar quién es el motor principal que conduce a este proceso de la motivación y señalar la interrelación entre ambos.

Como se viene analizando la falta de motivación es un factor que se presenta en las organizaciones, por esto, es primordial conocer su importancia dentro del trabajo, por ende, es un elemento importante para mejorar el desempeño laboral.

El psicólogo es la persona capacitada para lograr motivar adecuadamente al personal dentro de una organización laboral, ya que cuenta con conocimientos de la conducta y el desarrollo del ser humano.

Una de las funciones del departamento de Recursos Humanos según Robbins (1999) menciona que tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización." De conformidad con esto, se reitera la importancia de tener un psicólogo laboral en el departamento de recursos humanos para motivar a los empleados y así garantizar un óptimo desempeño, su principal desafío es lograr la calidad laboral y el mejoramiento de las organizaciones haciendo las más eficientes, para optimizar la calidad de su entorno, y el bienestar de sus empleados y conduciéndolas a tener mejores niveles de productividad.

Así el objetivo principal que se persigue es explicar la relación que tiene la motivación con el desempeño laboral en la organización atravez de las determinantes de la conducta para mejorar la motivación en el trabajo en una organización que incidan en el desempeño.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1
LA MOTIVACION LABORAL

En este primer capítulo, se explica de manera general los antecedentes de la motivación, definiciones, a si como sus teorías, su ciclo de la motivación, dimensiones de la motivación y los tipos de motivación.

1. breve reseña histórica del concepto de la motivación

Es preciso tener conocimiento de la historia de este concepto en sí, ya que a través de lo teórico nos permite conocer donde surgió por primera vez el concepto de la motivación, Reeve (2003) menciona que "los primeros cursos de la motivación aparecieron por primera vez en los departamentos de psicología hace casi cien años, el estudio de la motivación se puede averiguar al menos desde de los antiguos griegos, y debido a su estudio tenían propuestas diferentes".

A lo largo de la historia de la psicología, el concepto de la motivación ha causado un gran interés y despertado grandes expectativas; es un concepto que ha sido estudiado y abordado desde diversos puntos de vista y enfoques el cual se han realizado varias investigaciones al respecto. Ya que se habla de motivación en la escuela, en el trabajo, el hogar y motivación emocional.

Se puede decir, que durante la revolución industrial,Brown(1989)menciona que después cambiaron todas estas cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos para trabajar, no eran realmente importantes, pero todo esto cambio bajo el impacto de la revolución.

Para (Dunnette&Kirchner, 1989, p. 146) menciona que cuando hubo inversiones de capital de tierras, fabricas y maquinaria se elevo; las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla frente a la amenaza de una fuerte competencia, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar el rendimiento y la

productividad. En el cual se tomo en cuenta la atención al empleado en el aspecto individual, los problemas acerca de la eficacia, motivación y la importancia de este.

Brown (1989) también menciona que fue hasta 1900 y 1920 cuando aparecieron las primeras tendencias significativas que aumentaron notablemente en el interés y la atención por los problemas de la motivación.

Afínales de la década 1920, Franklin y Krieger (2011) menciona que la administración se enfoco sobre todo en dirigir y controlar a los trabajadores en su ambiente laboral, comenzaron a plantear el problema de la motivación en el trabajo.

Después surge la teoría de la motivación laboral, según Zepeda (1999) donde proponía que "en la mente de cada persona existía campos de fuerzas que generaba en su interior un estado de tensión y cada campo, cada objeto tenia atracciones positivas y negativas para el individuo y hasta que la ejecución de los actos que se intenta la malgasta."

A partir de los años 60 a 70 empezaron a surgir las teorías cognitivas sobre la motivación ya más centrado en la conciencia de la persona, y se cree que desde ahí surge la importancia de la motivación laboral y del desempeño, dando más importancia por el bienestar de las personas en el trabajo. Hasta nuestros días la motivación ha marcado pautas muy importantes como las teorías del "proceso" que es una teoría cognitiva que ayuda a orientar, dirigir y mantener la conducta en la persona. Así es como el estudio de la motivación se ha transformado de lo largo de muchos años en el cual se hablaba sobre la mano de obras, y actualmente es un punto muy importante que debe tomar en cuenta el área de los Recursos Humanos, también ayuda a los gerentes a identificar porque las personas se comportan de manera distintas.

1.1.- TEORÍAS QUE DEFINEN A LA MOTIVACIÓN

Abraham Maslow (1943), citado por Rangel (2008) menciona fue uno de los teóricos que tuvo un gran impacto dentro de la psicología humanista, en lo particular, dentro de la psicología de la motivación. Su teoría jerárquica de las necesidades postula que todos los seres humanos tenemos necesidades establecidas jerárquicamente y que van de los niveles inferiores de supervivencia y seguridad hasta los niveles superiores desarrollo intelectual, para finalmente llegar a la autorrealización.

De acuerdo con (Reeve, 1997) citado en Castañeda (2010) "Menciona que la base para comprender la motivación está con la idea de que las personas poseen impulsos o necesidades básicas a nivel del organismo".

Para Gibson (2001) los agrupa en dos categorías: como teorías del contenido y del proceso. Debido a la diversidad de teorías que han surgido para el estudio de la motivación, establecieron una distinción entre dos tipos de teorías: la del contenido y de procesos. Las teorías del contenido intentan responder las cuestiones ¿Qué es lo que nos motiva a trabajar? Y mientras las teorías del proceso responde a estas preguntas ¿Qué es lo que motiva? por esto, es necesario analizarlas porque ambos se complementan para el estudio de la conducta en el trabajo.

1.1.1 TEORÍAS DELCONTENIDO

Las Teorías del contenido se centran en estudiar los factores internos de la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. La idea principal de estas teorías es descubrir que es lo que motiva, o "hace mover" a las personas a trabajar. Intentan responder a la pregunta ¿Qué es lo que motiva a las personas a trabajar? Además, se trata de conocer cuáles son las necesidades de la gente y que recompensas específicas e incentivos son las más poderosas para mantener el desempeño.

Dentro de estas teorías se hace mención las teorías de la jerarquía de Maslow, y la teoría de los dos factores de Herzberg. La primera intenta explicar la motivación en el comportamiento humano, y con la segunda se puede determinar qué factores se puede adoptar para implementar la motivación en los empleados de una organización.

1.1.2. Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)

De acuerdo con Franklin y Krieger (2011) menciona que en esta teoría las necesidades humanas esta postulado en dos tipos de necesidades primarias y secundarias, y conforme se satisface las necesidades básicas se desarrollan los deseos más elevado. En todo desarrollo humano existe esta jerarquía en el cual tiene cinco necesidades y son: Necesidades fisiológicas, Necesidad de seguridad, Necesidad de pertenencia y amor, Necesidad de autoestima y Necesidad de autorrealización

Fisiológicas: son la más fuertes y son las que están más relacionados con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Cuando las necesidades biológicas no son resueltas el individuo no estará motivado para satisfacer alguna otra. La satisfacción de estas, lleva a un segundo nivel y permite que aparezcan otras necesidades.

***Necesidad de Seguridad*:**constituye el segundo lugar en las necesidades humanas, que llevan a protegerse de cualquier peligro real o imaginario físico o abstracto, techo, de daños físicos y emocionales. Estar bien protegido bajo de amenazas o privación.

Necesidad de Pertenencia y amor: como todo individuo tiene la necesidad buscar relaciones afectuosas e intimas con otras personas, buscando sentirse parte de varios grupos, tales como la familia, vecindarios, y compañeros de trabajo.

***Necesidades de Autoestima*:** las necesidades de reconocimiento pertenecen al cuarto nivel, se considera como la persona se ve y se valora, es decir, comprende

su "ego" y su autoestima que radica en la necesidad que toda persona tiende a destacar, como tener auto respetó, prestigio y autovaloración.

Necesidad deAutorrealización: se refiere al deseo de satisfacer el potencial más alto propio. En este nivel, el individuo tiende a transcender, ser ejemplar y desarrollar todo su talento al máximo. Y si no lo aprovecha con gran plenitud tus talentos y capacidades está descontento e intranquilo

En conclusión no se puede dejar de lado "su teoría de Maslow de la jerarquía de necesidades" fue quien planteo este concepto, con la finalidad de explicar que todas las necesidades de niveles bajos deben quedar satisfechas, antes de pasar a satisfacer los niveles altos, y determinar en qué área se encuentra la persona para sí motivarlo.

Para poder motivarlo se necesita que este cubierto las primeras necesidades básicas, teniendo un salario suficiente,como un ambiente laboral seguro, y se requieren incentivos encaminados a despertar sentimientos de pertenencia y oportunidades de crecimiento, cuando estos están cubiertos, los empleados estarán motivados por la necesidad de autorrealización por lo que buscaran otras responsabilidades.

De acuerdo con Chiavenato (2000) cuando una persona es autorealizada, es autónoma, independiente, se auto controla y satisface su potencial al máximo. Cuando estas necesidades están satisfechas ya no motivan el comportamiento. Para poder estar en el nivel más alto de la jerarquía se necesita estabilidad económica, pero por lo regular, casi todas las personas se estancan en las necesidades de nivel baja. Para Stephen (1999) las necesidades básicas de la jerarquía son factores extrínsecos, y mientras las secundarias son intrínsecas ya que no son observables y controlables por los demás.

1.1.3. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

En su teoría establece que la satisfacción y la insatisfacción laboral se deben a estos dos factores. Los factores insatisfactorias llamados higiénicos y el otro grupo lo denomina como factores de motivación.

1. Factores Higiénicos

Son las condiciones que le rodean al individuo cuando trabaja; comprenden condiciones físicas y ambientales de trabajo; el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas, y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Todos estos corresponden al ambiente de la organización, como tradicionalmente utiliza para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, y cuando son inestables la producen, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Los llamados factores insatisfactorios, o higiénicos que según Chiavenato (2007) incluye:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

2.Factores motivacionales

Todos estos están relacionados con el contenido del trabajo, las recompensas y el desempeño y se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío. Cuando los factores motivacionales

son óptimos elevan la satisfacción de modo importante; cuando son inestables, provocan la perdida de satisfacción.

Son factores que si producen un efecto de satisfacción duradera y en aumento de la productividad por encima de los niveles normales:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionados con estos
- Simplificación del cargo(llevada a cambio por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.(horizontal o vertical)

Esta teoría depende del contenido del trabajo para su satisfacción, ya que todas las actividades son estimulantes en el medio y puesto de trabajo, es decir, depende de los factores motivacionales para la satisfacción e insatisfacción. Pero es una teoría que no está exenta de críticas y cuestionamientos. Algunos de los investigadores han objetado sus métodos.

Para Arias (1999) menciona que cuando los individuos obtienen buenos resultados en el trabajo atribuye a sus propios esfuerzos, y cuando ocurre lo contrario, los resultados obtenidos son deficientes y culpa a los demás y al ambiente externo. Coincide con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de las necesidades humanas tienen poco efecto en la motivación, cuando el patrón de vida es elevado.

Todos ellos están relacionados con el contenido del trabajo, las recompensas y el desempeño que manifiestan las personas en la ejecución de sus actividades que constituyen un gran reto.

1.1.4. TEORÍAS DEL PROCESO

Son teorías que consideran la forma o el proceso en que la persona se motiva y contestan la pregunta ¿cómo se motiva? Y son teorías que proponen soluciones, son de carácter cognitivo y desde ahí se asume que los individuos son conscientes, a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de sus metas.

Las teorías del proceso analizan y describen como se estimula, se orienta, mantiene y detiene la conducta. No determinan los factores que crean necesidades, sino explicar la cadena de procesos que se desencadenan entre el momento de la generación de la necesidad y la satisfacción de esta a partir de unos comportamientos determinados (Gibson, 2001).

Entre estas teorías están la teoría de las expectativas de Vroom y de establecimiento de metas de Locke, de Equidad de Stancy Adams. Deacuerdo con Muchinsky (2002) son teorías mas sustentadas y tienen cierta relación con el desempeño laboral en cuanto a sus prácticas en las organizaciones.

1.1.5. La Teoría de las Expectativas de V. Vroom

Para Vroom (1964) citado en Muchinsky (2002) menciona que la mayoría de las conductas pueden ser controladas y motivadas por las personas. "La teoría de las expectativas es una teoría cognitiva, por que los individuos saben lo que quieren de su trabajo y comprenden que su desempeño determinara la obtención de las recompensas que desean". Por lo tanto, se puede desear aumentar la productividad cuando se imponen estas condiciones: Resultados del trabajo, valencia, Instrumentalidad, expectativas, y fuerza.

Resultados del trabajo: es la valoración que hace la organización en cuanto a su conducta y resultados de trabajo del individuo, para darles una retribución al resultado de su desempeño, como sueldo, ascensos y vacaciones.

Valencia: "es el valor o preferencia que un individuo da a un resultado final". Se puede decir, que es la anticipación que se hace el individuo en cuanto a su actividad realizada, para determinar si sus resultados son positivas o negativas,

ya que una valencia positivo indica un deseo de alcanzar determinado final, mientras una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado final, y se asigna una calificación o (valencia) en la forma que logro su objetivo 0 y 1.

Instrumentalidad: es la certeza del individuo de recibir una retribución de una vez cumplida la tarea. Aquí el individuo hace un juicio subjetivo sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y lo ofrezca retribuciones en forma contingente. Valor de la Instrumentalidad será de 0 y 1.

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

Fuerza*:* es la cantidad de esfuerzo o la presión interna para que la persona se motive. La fuerza es el producto de multiplicar la valencia por la Instrumentalidad y por la expectativa.

En conclusión la teoría de las expectativas según Muchinsky (2002) menciona que es una de la teoría de la motivación más popular de la psicología organizacional, porque ayuda a reconocer las diferencias de las personas, y asume también a tomar decisiones racionales y que se esforzara en las actividades que le conducen a las recompensas deseadas, es decir los individuos son conscientes de lo que se hizo y lo que se quiere hacer en el trabajo y comprenden su desempeño y se determinara la recompensa.

Para Vroom esta teoría lo denomina modelo contingencial de motivación porque resalta las características entre las personas y los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operarla.

Pero la clave de esta teoría esta en entender la relación que existe entre esfuerzo y el desempeño, la relación entre desempeño y las recompensas y, finalmente, la relación de las recompensas y la satisfacción de las metas u objetivos individuales.

1.1.6. Teoría de la fijación de metas Edwin Locke

Según Robbins (1999) menciona que a finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Por tanto, las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. El desempeño de los empleados es mayor cuando existen metas concretas o niveles desempeño establecidos, que cuando esto no existen.

Para Newstrom (2007) menciona en su teoría de establecimiento de metas, "como un proceso motivacional porque crea la oposición entre el desempeño actual y lo esperado, lo cual da por resultado un sentimiento de tensión, que el empleado puede reducir si alcanza las metas". Y cuando el individuo alcanza sus metas satisfactoriamente tiende a establecer metas más altas para el futuro".

Para Davis y Newstrom (1999) se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas, con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro. De acuerdo con estos autores, la fijación de metas es la herramienta de la motivación y para ser más eficaz, se deben tomar en cuenta estos cuatro elementos.

a) Aceptación de la meta*:* las metas eficientes no solo deben ser entendidas, sino que también aceptadas, es donde el supervisor debe explicar su propósito y la necesidad que tiene la organización de ellas, especialmente si son difíciles.

b) Especificidad: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuando alcanzan, y permiten saber que buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

c) ***Reto*:** la mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difícil de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro.

d) **Retroalimentación***:* luego que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representan retos, necesitaran información sobre su desempeño.

En conclusión la fijación de metas es un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica, ya que el punto principal de la fijación de metas es la "intención" consciente del individuo para determinar su comportamiento, las intenciones a su vez, influye en el desempeño del trabajo, sin embargo deben de cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño.

Primero, el individuo debe de ser consciente de la meta y debe saber que hay que lograr. Segundo, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar.

1.1.7. Teoría de la Equidad de la Motivación de Stacy Adams

Adams (1965) citado en Muchinsky (2002) en su teoría de la motivación "propone que el trabajo parte de una comparación social, es decir, la intensidad con la que está dispuesta trabajar una persona está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás". Es más de carácter social que biológico y lo sintetiza en cuatro puntos principales:

- Es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás se denomina *persona.*
- la persona se compara con otro individuo, a esta persona se denomina *otro.*
- Los elementos que la persona trae al trabajo son el tercer componente, y estos elementos se denomina *aportaciones.* Son educación de la persona,

inteligencia, experiencias, habilidades, condición, niveles de esfuerzo, salud etc.

- Todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo conforma el cuarto componente y se denomina *resultados.* Incluyen sueldos, prestaciones, condiciones de trabajo, estatus, beneficios de la condición, etc. Son factores que la persona percibe y obtiene de su empleo.

En resumen los individuos perciben la equidad o falta de equidad, con cualquier individuo o grupos de individuos usados por las personas relacionados al nivel de logros. Ya que las características individuales son aportados por cada persona a su trabajo en base a su resultado.

Cuando existe inequidad, los empleados podrían distorsionar las entradas, es decir, las aportaciones que ellos hacen al trabajo; inducir a otros a comportarse de la misma forma; elegir a una persona diferente como punto de comparación, o renunciar a su empleo (Robbins, 2005, p. 404).

A lo largo de este primer capítulo se ha revisado cinco de las teorías que han abordado el tema sobre la motivación laboral, ayudando a comprender la importancia que tiene la motivación, no sólo para los empleados, sino también para los directivos, ya que el conocimiento de éstas, así como la aplicación de las mismas, ayudará a entender el comportamiento de los individuos dentro de cualquier organización y, contribuirá, hasta donde sea posible, a modificar la conducta de los trabajadores de forma positiva.

1.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL

El concepto de motivación laboral no es tan fácil de definir, no se puede observar en forma directa, por eso, es complejo de entender, ya que con el paso del tiempo se han realizados varias investigaciones en diversos sentidos y puntos de vista, en donde se ha llegado a un análisis continuo del comportamiento, determinado por el medio ambiente y la situación del individuo.

Arias (2004) menciona que "toda conducta está provocada por algún factor, que no surge de la nada, siempre hay quienes de tras de ella. La motivación es como un motor que impulsa al organismo". Como la gran parte de la actividad laboral de las personas está motivada, y dirigida hacia objetivos y autorregulada, controlada a nivel automático y cognitivo, persistente durante un periodo de tiempo, y activada por un conjunto de necesidades, emociones, valores, metas y expectativas. Por eso, es necesario tener en cuenta que toda actividad laboral no se da en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos actividades y personas que de algún modo están influyendo en la activación, esfuerzo y mantenimiento de la conducta.

1.2.1. DEFINICIONES DE LA MOTIVACIÓN

El termino motivación se deriva del latín **"motus,"** que significa "movido", o de "**motio,"** que significa "movimiento" o "estar listo para cualquier acción" y para la psicología y la filosofía son aquellas cosas que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones que permanecen en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos(Arias, 1999, p.132).

Para Robbins (1987) citado en León (2010) define a la motivación como el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho "esfuerzo por alcanzar las metas de la organización y está condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad."

Rodríguez (1998) menciona dos tendencias y define como "un proceso mediante el cual, un individuo impulsado por fuerzas internas y externas inicia,dirige, y mantiene su conducta, orientado a alcanzar determinados y objetivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades y al mismo tiempo la realización de metas y objetivos de la organización.

Robbins (2004, p.155), define con un poco más de precisión, la concibe como una serie de "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta".

La motivación es el proceso mediante el cual la necesidad insatisfecha de una persona lo impulsa a actuar de cierta manera (Rosemberg, 1999).

Con todas las definiciones anteriores se puede definir a la motivación laboral, aunque varían en cuanto a los puntos de vista de cada autor, unos los definen como un "conjunto *de* fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta".Mientras que para otros, lo definen como un conjunto de "procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta". *Pero c*on el mismo fin, "los elementos que la componen son: esfuerzo, metas, organización y necesidades estos son claves para su estudio.

A grandes rasgos, se puede decir, la motivación es el estudio de los impulsos y estímulos que persiguen a todo individuo, en toda la vida diaria y se dan de manera consciente e inconsciente encada acción.

Ejemplo: cuando una persona está motivado en su trabajo, es un apersona con mucha energía, inspirado, entusiasta, con ganas de trabajar, y progresar a pesar de las barreras y los cambios de prioridades en el trabajo. De lo contrario, si la persona muestra desinterés por su trabajo, se debe analizar los determinantes de la motivación para determinar si existen problemas en uno de estos puntos.

1.2.2. DETERMINANTES DE LA CONDUCTA

Cualquier problema que se presenta en la organización, es de gran importancia analizar una serie de elementos y la situación en la que se encuentra, y de esa manera hay que hacer, para detectar si hay un problema de tipo motivacional o no, ya que la motivación no es observable, sino que se deriva de todos los actos externos o de sus conductas, y para que esta se puede manifestar dependerá de estas tres causales. Para Muchinsky (2007) menciona

los tres determinantes de la conducta que son: limitaciones situacionales, aptitudes, motivación laboral.

a) Limitaciones situacionales: en el momento de analizar un problema que hay o se puede presentar en la organización es importante analizar primero este punto, porque son más sencillas de ver que lo que pasa. Según Muchinsky (2002) son factores y circunstancias ambientales que facilitan o retardan el comportamiento, y al final de cuentas el desempeño en el individuo. Los ejemplos son: herramientas, tecnologías, organización del trabajo. Si estos están presentes facilitan la conducta, si están ausentes la disminuye la conducta.

b) Aptitudes: teniendo resuelto las limitaciones situacionales se examinara las aptitudes y la capacidad para desempeñar las tareas que ha sido asignado al individuo. Para solucionar esto con una adecuada formación y capacitación o cambio de persona en caso que sea necesario.

C) Motivación Laboral: esto dependerá del punto anterior si ha sido resuelto, el problema sea de falta de motivación, se analizara desde las perspectivas de la motivación. Por lo tanto, se cree que las aptitudes como lo que uno puede hacer, y la motivación como lo que se pretende hacer, si se posee los dos factores anteriores se permitirá lo que quieres hacer.

Estos tres factores determinan la conducta y hacen que el desempeño se manifieste con éxito. Ya que el alto desempeño se refleja cuando los individuos poseen una aptitud y capacidad muy alta, y una buena motivación y cuando estos puntos estén estables hace que el individuo realiza de la mejor manera sus tareas en su puesto de trabajo.

1.2.3. CICLO MOTIVACIONAL

La motivación se define como un proceso, es decir, una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y predominan con la satisfacción de la misma

Para Blum y Naylor (1999) el ciclo motivacional es descrito como: un proceso que se inicia cuando surge una necesidad que va enseguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto o meta".

Chiavenato (2001, p. 303), menciona que el comportamiento humano se explica mediante el ciclo de la motivación. "existe un estado de equilibrio interno de la persona alterado por un estimulo externo (incentivo) que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad, satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior". Y cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio en la persona, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad, y desequilibrio (Chiavenato, 2007, p.49).

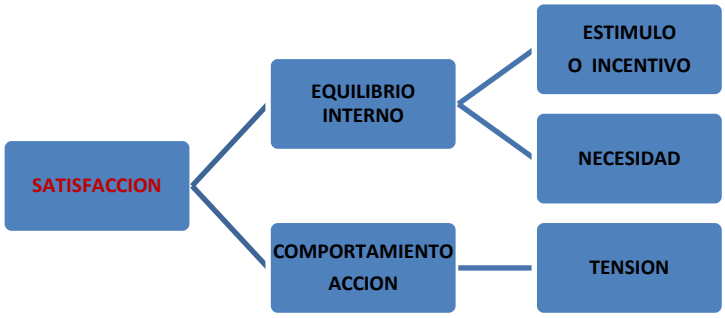

Figura 1. Ciclo de la motivación. Elaboración propia pero basado (Chiavenato, 2007, p.49)muestra el ciclo de la motivación cuando una necesidad es satisfecha.

En esta figura se muestra una necesidad satisfecha, en la cual se logra un equilibrio así las personas obtienen la satisfacción.

Pero no en todas las ocasiones se logra la satisfacción de este ciclo de la motivación no falta barreras para la insatisfacción.

En ocasiones no todas las necesidades pueden ser satisfechas porque, existen barreras externas o internas que impiden la satisfacción de las metas. Chiavenato (2000) menciona cuando esto sucede, surge lo que es la frustración que no permite liberar la tensión y mantiene el estado desequilibrio. Porque es un evento muy común que se da en nuestra vida cotidiana y constituye un concepto importante al tratar de entender la conducta de los trabajadores de una organización Blum y Naylor, (1999, p.485).

Cuando es imposible satisfacer una necesidad, el ciclo de la motivacional queda ilustrado de esta forma:

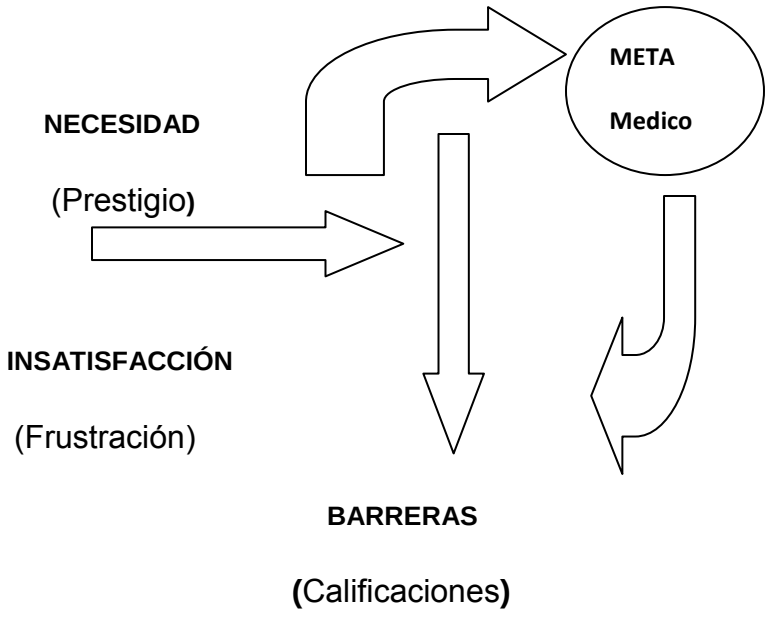

Figura 2.Elaborado personal, tomado de (Blum y Naylor, 1999)

En esta figura 2, muestra un ejemplo, deuna persona que siente una gran necesidad de "prestigio" de ser medico (meta) como medio para satisfacer esa necesidad; pero sus calificaciones no son lo suficiente buenas para ser aceptado

en la escuela de medicina, sus calificaciones son las "barreras" que impide lograr la meta.

Cuando esto sucede la persona queda bloqueada en lograr sus objetivos por alguna barrera, es decir, queda frustrado. Las barreras que impiden a lograr la satisfacción o insatisfacción pueden ser de manera externas o internas.

Es muy común en la vida real, ejemplos de la frustración externa la forma en que se podría darse: discriminaciones, supervisores hostiles, trabajos desagradables, inseguridad y otras situaciones similares.

Y las internas seria como los malos hábitos, personalidad o actitud inadecuada, etc. cuando estas necesidades no se satisfaga origina en el individuo ciertas reacciones positivas o negativas: desorganización, agresividad, reacciones emocionales, alineación y apatía.

Esto siempre ocurre en los trabajadores cuando sus objetivos son bloqueados y no se pueden cumplir en el ámbito trabajo.

1.2.4. TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL.

Motivación intrínseca

Es la satisfacción interna que la persona siente al momento de realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuentemente inmediata entre el trabajo y satisfacción.

Se entiende como el conjunto de afectos y necesidades que empujan a la persona a determinada acción, es decir es un proceso psicológico y no fisiológico. "Se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores" (Guillen y Guil, 2000, p.205).

Reeve (1997) Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, esa forma buscar y dominar los desafíos.

Es notable, cuando una persona está realmente motivada intrínsecamente porque le interesa lo que hace con su trabajo, y trata de mejorar más en la forma de hacerlo y siente realizado cuando todo sale bien.

Motivación extrínseca

Para Guillen y Guill (2000) lo denomina "extrínseca" porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las remuneraciones económicas (monetarias, o en especie), o las características del contrato laboral.

"Se trata pues, de trabajar a cambio de recompensas las cuales no son propias de la actividad laboral que realiza la persona para conseguirlas y de las cuales el trabajador experimenta un control externo."(Aleove, Martínez, Rodríguez& Domínguez, p. 251).

Reeve (1997) surge de incentivos y consecuencias ambientales, siempre que actuamos para obtener un mayor grado académico, ganar un trofeo o terminar algo antes de un plazo, nuestra conducta es extrínsecamente motivada.

Se dan por las retribuciones externas que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa entre en el momento de ejercerlo. Es un tipo de motivación muy momentánea, porque se estimula a la persona por el exterior, y depende otro, distinto al individuo actuante, y ese otro es la persona que si puede o no percibir la conducta y hasta poder evaluarla sus propias capacidades.

1.2.5. MOTIVADORES INTERNOS

Los motivadores internos son necesidades propias de la persona, es decir, que obedecen a sus motivos internos y establecen gran interés por el estudio o por el trabajo y aspiran a grandes metas. Para Robbins (1999) menciona que para poder motivar al personal intrínsecamente se deben de tomar en cuenta estos puntos como: las posibilidades de logros, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el status y el crecimiento en el trabajo.

1.2.6. MOTIVADORES DEL ENTORNO

Es aquella que estimula a la persona desde el exterior y por lo general se hace ofreciendo recompensas, como felicitaciones, dando las gracias, aumentando el salario, pero todos estos son exteriores a la persona, tiene ventajas inmediatas pero no son duraderas.

Según Peiro y Prieto (1996) menciona los motivadores del entorno laboral (extrínseco) como el salario, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de ascensos y promoción, las condiciones de trabajo; las posibilidades de participación, ambiente social en el trabajo.

- ✓ El salario es uno de los resultados del trabajo evaluados como mas importantes. Básicamente, el salario es algo que se desea, puesto que puede proporcionar otros bienes Materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

- ✓ Estabilidad en el empleo otro aspecto del entorno laboral, que resulta muy valorado. Los valores económicos asociados al valor "trabajo estable y fijo". Como contar con ingresos de por vida, la persona se encuentra segura en su trabajo y tiene la sensación de ser competente, que de sus esfuerzos contribuyen de algún modo a la sociedad, y que en general, puede planificar su vida fuera del trabajo. Si el trabajador cuenta todos estos, tiene más confianza para seguir en

su trabajo, como todos tenemos Condiciones de trabajo, la idea de tener un puesto estable, proporciona seguridad y continuidad laboral.

- ✓ Las oportunidades de ascenso de un trabajador en una organización es un factor motivacional, permite alcanzar puestos más elevados, dentro de la organización, y lleva al trabajador a conseguir nuevas expectativas y valores, reconocimiento de aptitudes, esfuerzos, tareas por parte de la empresa, como mayores ingresos económicos.

- ✓ Las condiciones de trabajo es uno de los puntos más importantes que se deben de tomar en cuenta para que en el trabajador tenga un buen desempeño. Se debe contar con los recursos materiales y técnicos, para tener buenas condiciones de trabajo. Estos recursos no deben de carecer dentro de un trabajo, puede llevar a la desmotivación de los individuos. Físicamente debe de haber una buena (ventilación, iluminación), estos son aspectos del trabajo; en cual en individuo está expuesto en el lugar de su trabajo. Establecer bien un horario de trabajo, las características del propio trabajo y sus instalaciones y materiales. Para que el individuo ocupe puestos con menos riesgo, se debe valorar más estas condiciones de trabajo.

- ✓ Las posibilidades de participación que la organización ofrece a sus empleados para participar en decisiones relativas a su propio trabajo, representan un medio muy importante para conseguir el desarrollo del personal resultando atractivo para la mayoría de los individuos. A si la oportunidad de participar en el trabajo puede convertirse a un instrumento que permite satisfacer las necesidades de autorrealización. Así puede influir en la vida propia y el entorno que nos rodea.

- ✓ El ambiente social en el trabajo puede ser entendido como un amplio conjunto de procesos sociales que se dan en el trabajo, cabe mencionar las oportunidades que se pueden ofrecer el trabajo para interaccionar con compañeros, clientes, etc., y las características motivacionales del propio grupo de trabajo a partir de la interacción con otros, se satisfacen necesidades de afiliación y contacto social, además de obtener determinados resultados valorados como son el reconocimiento verbal por un trabajo bien hecho.

Si la empresa proporcionara todo estos factores a las personas lograrían estar bien consigo mismo, lograrían alcanzar un alto desempeño. Y lograr tener una motivación intrínsecamente bien estable y satisfecha.

CAPITULO 2. DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño laboral es un tema muy extenso, solo que en este segundo capituló se hace mención los aspectos más importantes como sus definiciones del desempeño, evaluaciones, objetivos, beneficios, responsabilidady también las definiciones de actitudes y su tipos de actitudes.

Con la finalidad de conocer su medición y para mejorar el desempeño de los trabajadores en la organización.

2.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de sus tareas.

Para entender mejor el desempeño laboral se definirá en primer lugar el verbo desempeñar. El diccionario de la real academia española da al verbo desempeñar, entre otras acepciones, la de "cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar, dedicarse alguna actividad satisfactoriamente (Arias, 1999, p. 132).

Rodríguez (2002) menciona que la palabra desempeño se describe como el "grado que logra sus tareas en el trabajo de un empleado. Indica también que la persona cumple con los requisitos de sus puestos, basados resultados que se logran".

Chiavenato (2000) el desempeño, se ve en el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Con todos estos conceptos mencionados anteriormente se puede definir al desempeño "como sinónimo del comportamiento, es decir es lo que la gente hace en realidad, son las acciones para realizar las metas de la organización. Y se dan de manera voluntaria e involuntaria que lleva a un trabajador buscando superar los objetivos planteados por lo que deben de llevar acabo de manera satisfactoria.

Con este tipo de acciones se busca ahorro de tiempo y recursos materiales,y humanos además tienen como objetivo un mejoramiento personal y empresarial.

2.2. DEFINICIÓN DE ACTITUDES

El conocimiento de la actitud, permite predecir el comportamiento de la persona, tanto en la organización, como en otros aspectos de la vida. Es decir, que la actitud es la forma en que una persona se comporta y actúa, y hasta la forma de hacer las cosas como le gusta y le disgusta. Como toda persona tiene actitudes positivas o negativas, ante las demás personas, ante un objeto.

Las actitudes de los empleados en la organización es gran importancia tener conocimiento acerca ella, porque cuando las actitudes de los empleados son negativas, constituyen síntomas de problemas profundos y dificulta las actividades futuras de la organización.

Robbins (1999) define a las actitudes "como sentimientos, pensamientos, y predisposiciones del individuo para actuar en un aspecto en relación de su ambiente."

Para Newstrom (2007, p.203) "las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en última instancia, se conducen.Las actitudes forman una estructura mental que afecta de forma el modo en que se ven las cosas, y la forma en que se juzgan los factores que rodean el trabajo".

Las personas, cuando ingresan a las empresas tienen diferente predisposiciones personales, hay personas son optimistas, animadas alegres y corteses, es decir tienen una afectividad positiva; otras son pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas, y tienen una afectividad negativa.

2.3. TIPOS DE ACTITUDES

Las personas tienen muchas actitudes, pero en este momento centramos la atención en las que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos del entorno laboral

Para Robbins (2004) los tipos de actitudes son:

1. Satisfacción con el trabajo:

Es un conjunto de emociones y sentimientos favorables y desfavorables que tiene el empleado en su actividad laboral. Es una actitud afectiva, sensación de gusto o disgusto hacia algo. Ejemplo: (me gusta hacer una gran variedad de tareas). Se refiera ala actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

2. Participación en el trabajo

Es el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal. Los empleados con gran participación se interesan realmente en su trabajo. Newstrom (2007, p.206-207) lo llama involucramiento con el puesto y "es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, y dedica tiempo y energía y lo considera como parte central de su vida.

Pero de manera general se puede decir, que la participación en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica, psicológicamente con su trabajo, y considera que su desempeño es importante para su valía personal.

3. Compromiso con la organización

Estado en que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste en identificarse conla compañía para la que se trabaja (Robbins, 2004).

Para Newstrom (2007), menciona que los empleados comprometidos con la organización suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran una disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen tasas más bajas de defección estados de ánimo del trabajador, ya que, como todas las personas presentan ciertas actitudes ante el trabajo independientemente, les guste o disguste por todos los elementos que sean para siempre tendrán actitudes diferentes.

2.4. DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2007) dice que "Actualmente vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas de los objetos y de las personas que nos rodean". Por ejemplo: constantemente en nuestra vida diaria realizamos juicios a los amigos, la novia, familiares, maestros y hasta el presidente la república u otra figura pública. Así también, las organizaciones tienen la gran necesidad de evaluar el desempeño de sus empleados, para determinar a las personas claves que pueden llevar a la empresa al éxito. Además, el interés no está en evaluar el desempeño en general de la persona, debe ser concreta y particularmente, el desempeño del sujeto en un puesto, o sea el comportamiento de la persona que lo ocupa.

Para comprender mejor el concepto de la evaluación del desempeño, es necesario examinar estas definiciones de distintos autores que se presentan a continuación:

"La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado" (Werther y Davis, 2000, p.295).

"La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo" (Chiavenato, 2004, p.198).

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro" (Chiavenato, 2007, p.243).

"La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo" (Chiavenato, 2004, p.198)

Con las definiciones antes mencionadas, se puede definir a la evaluación del desempeño" como un proceso que se lleva a cabo para medir el potencial de desarrollo del ser humano en sus actividades y para el logros de sus metas. De estas definiciones lo más interesante que debe tomar el profesional de la psicología, es el desarrollo del potencial del ser humano, que es un punto central, para cumplir con la misión de velar por el bienestar del ser humano. Siguiendo con lo que se pretende alcanzar es importante identificar puntualmente sus beneficios de la evaluación del desempeño.

2.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño, trae beneficios tanto a corto mediano y largo plazo si ha planeado, desarrollado y se comunica con efectividad los resultados a los empleados. Según Chiavenato (2007) los principales beneficiarios son: los empleados, el gerente, la empresa y la sociedad en general.

- **Beneficios para el gerente**

El beneficio que el gerente obtiene al evaluar a su personal, es conocer mejor el desempeño y el comportamiento real de sus subordinados. A si logra proporcionar medidas confiables para mejorar el desempeño de sus empleados. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerlos comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber cómo esta su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado**

Por primera, el subordinado conoce las reglas del juego, o sea cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. También conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus putos fuertes y débiles.Conocer las medidas de mejora que implementaría el jefe para lograr un desempeño más competitivo, por ejemplo programas de capacitación, de desarrollo entre otros.

- **Beneficios para la organización**

Evalúa su potencial humano al corto, mediano, largo plazo de esta manera conoce cuál es la contribución de cada empleado, en cuanto alos objetivos que desea lograr. Identifica la necesidad de capacitación y seleccionar a los empleados más calificados en promoción o transferencia. Lo beneficia tener una política de recursos humanos más dinámica y humanista para ofrecer oportunidades a los empleados en promociones, crecimiento y desarrollo personal, con estimulo a la productividad y la mejora continua de las relaciones humanas en el área de trabajo.

2.6. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En primera instancia las personas deben recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo están marchando en su puesto. Sin esta

retroalimentación, las personas caminan a ciegas porque no saben qué vía seguir. Las organizaciones deben ser los primeros en estar interesados en saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, esto con el fin de tener una idea del potencial que posee cada empleado. Así mismo como la organización y el empleado deben conocer su desempeño, por lo tanto así la empresa, lepuede proporcionar las herramientas necesarias que necesita el empleado para lograr un desempeño optimo y por el lado del empleado, conocer sus deficiencias y fortalezas.

Los programas tradicionales de la evaluación del desempeño tenían como principal objetivo, conocer el desempeño del empleado para aumentar su sueldo.
En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en esta forma según Chiavenato, (2007).

- En primer plano lograr proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y el grado con que cumple con su responsabilidad.

- En segundo plano propiciar condiciones de medición del potencial de la persona evaluada para determinar su pleno aprovechamiento. Es decir, aprovechar de manera integral las capacidades de la persona evaluada.

- Lograr que el ser humano sea visto y tratado cómo una importante ventaja competitiva de la organización, su productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la misión y visión de la empresa. En pocas palabras como los únicos recursos competentes que disponen las organizaciones para ser frente a esta era de la globalización.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, por ejemplo aumento salarial, capacitación, promoción, reconocimiento entre otros.

2.7. RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dada la complejidad de los trabajosde hoy en día, muchas veces es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado" (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p.319).

"De acuerdo con la política de recursos humanos que adopten la organización la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida a gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción" (Chiavenato, 2007, p.244).

El principal interesado debe ser el empleado, la evaluación va a facilitar que logre conocer lo que espera la empresa, el jefe inmediato y lo más importante conocer sus dificultades, en qué debe mejorar y que es lo qué está haciendo bien.

A continuación se menciona a la persona que puede evaluar el desempeño, según Chiavenato (2007):

- **El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación; En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administración a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación; Como el gerente o el supervisor no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeñan una función de Staff encargada de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien

cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio de esquemas que marca el sistema.

- **La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

Las autoevaluaciones son mejores para propósitos de desarrollo que para tomar decisiones administrativas.

- **El individuo y el gerente**

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy estándar. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación, suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño, los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en el cual cada uno contribuye para obtener resultados.

- **El equipo de trabajo**

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evaluara el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para ir mejorando cada vez más. En este caso, el equipo asume la

responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

Esta evaluación del desempeño permite reconocer los logros del equipo más que los individuales.

Las evaluaciones del equipo representan una manera de derribar las barreras entre las personas y fomentar un esfuerzo colectivo.

- **El área de recursos humanos**

Esta alternativa es común en organizaciones más conservadoras pero se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas, de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos; Como todo proceso centralizador, este exige reglas y normas burocráticas que restringe la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona; Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

- **La comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto; Se trata de una evaluación colectiva echa por un grupos de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formado por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de los

recursos humanos y el especialista en la evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema; los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior; A pesar de la evidente distribución de fuerzas esta alternativa es también criticada por centralizadora y por espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación de mejora continua del desempeño; Recibe las mismas críticas que el caso anterior. Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

- **Todas las personas en contacto con el empleado**

Esta opción plantea que todas las personas que están en contacto ya sea directa o indirectamente con el empleado, evalúen su desempeño. Es una forma más dinámica y completa de evaluar a un empleado

CAPITULO 3. LA MOTIVACIÓN Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL

En este tercer capítulo solo se hace mención la definición del desempeño laboral, además otros factores de motivación que se relacionan con el desempeño laboral, y su relación que hay entre ambas variables.Posteriormente, describir la importancia del psicólogo para motivar al personal y evaluar el desempeño laboral.

3.1. DEFINICION DESEMPEÑO LABORAL

Campbell, Dunnette, Lower y Weick (1970) citado en Peiro y Prieto (1996) distinguieron la conducta, desempeño. Según estos autores, la conducta es lo que las personas hacen, y no incluye ningún componente evaluativo. Desempeño

se refiere a la contribución de los miembros a las metas de la organización. Así podemos hablar de un mejor desempeño en la medida en que el sujeto contribuye o no al buen funcionamiento de la organización.

Campbell (1991) insiste en dos características del desempeño:

- El desempeño es conducta pero no todo tipo de conducta, el desempeño incluye solo aquellas conductas o acciones relevantes para la organización.
- El desempeño no indica las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma.

Para Peiro y Prieto (1996, p.291) mencionan que "el desempeño laboral está determinado por las capacidades de la persona de realizar determinadas tareas de manera determinada, como las habilidades para llevar acabo ciertas conductas siguiendo unos requerimientos especificados. Las habilidades son el componente cognitivo del desempeño laboral, y está referido a las aptitudes, conocimientos, competencias, capacidades, y destrezas de las personas en relación a su puesto de trabajo."

3.2. LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL.

Para determinar la relación que tienen estas dos variables es importante tener claro las definiciones y sus dimensiones: De la motivación y desempeño laboral. Para seguir con este análisis, se define al desempeño laboral como un proceso evaluativo que se realiza a la persona para determinar si tiene las capacidades, habilidades y cualidades que se necesitan para realización de sus tareas u objetivos dentro de la organización.

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (1999) "la motivación afirma que el desempeño es el resultado de la capacidad y la motivación de una persona". Lo expresa mediante la fórmula que a continuación se presenta:

D = *f* (CAPACIDAD X MOTIVACION)

En esta formula el desempeño muestra dos factores: "Capacidad y motivación". Entonces se puede decir, que para que cualquier persona se desempeñe correctamente, tiene que tener la capacidad para soportar el "éxito o frustración" en cuanto a la realización de sus actividades y la obtención de metas.

Para Robbins (1999) también trata de explicar que el éxito él en trabajo se facilita o se obstaculiza con la existencia o ausencia de los recursos o materiales para trabajar. El desempeño de un empleado está en función de la interacción de la habilidad y motivación.

En esta figura 3, se puede ver más a detalle las dimensiones del desempeño laboral.

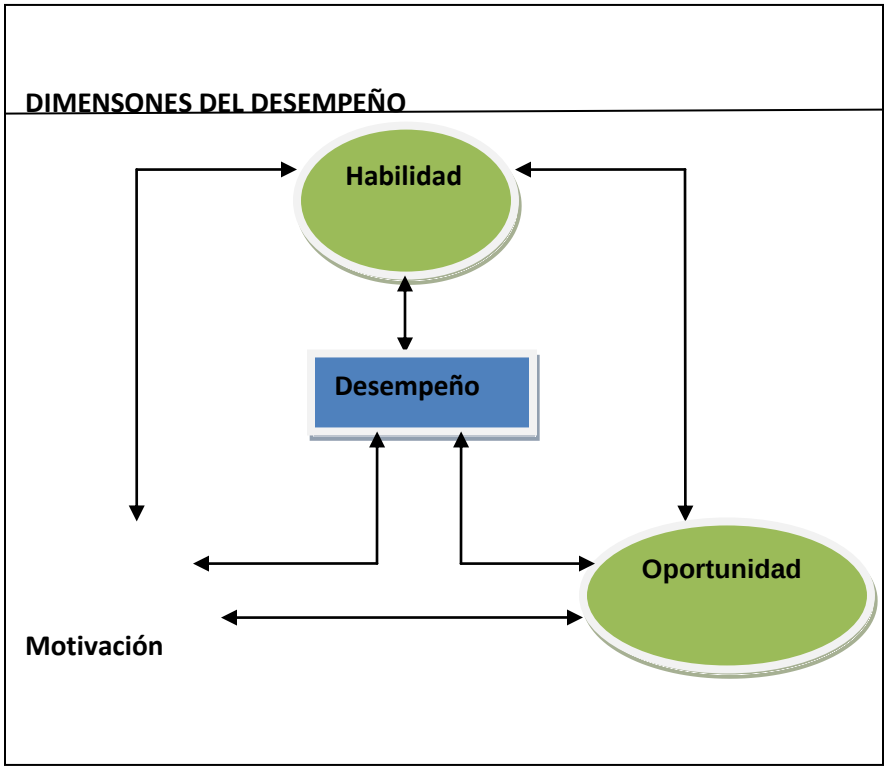

Figura 3.Dimensiones del desempeño retomado (Robbins, 1999, p.190).

Si uno de estas dimensiones es inadecuado el desempeño es negativo, porque existen obstáculos que restringen el desempeño.

La oportunidad de desempeño depende del ambiente de trabajo, si el empleado cuenta con todos los materiales y suministros, su desempeño es favorable. Ya que el alto nivel de desempeño parcialmente están en función de la ausencia de obstáculos que restrinjan al empleado.

Para lograr esto, se da un proceso psicológico para su activación hacia la meta o trabajo, el cual es la "motivación", es lo que impulsa a las personas a realizar sus actividades.

Rosemberg (1999) menciona que "la motivación en el desempeño de las tareas se traduce en la forma en que la persona puede estar con respecto a su trabajo".

Para entender mejor esta relación se hace mención las principales determinantes de la conducta o motivación, son tres, y son fundamentales para la manifestación de la conducta motivada.

MOTIVACIÓN= (CAPACIDAD x LIMITACIONES SITUACIONALES)

Cuando una persona tiene una alta motivación, es porque su capacidad es el reflejo de lo que puede hacer o hará. Y en cuanto a las limitaciones situacionales es la herramienta, la cual permite a la persona hacer cualquier actividad. Cuando existe carencia en estos factores, el trabajador se inclina a la baja motivación; si esto sucede, lo ideal es que se debe capacitar a las personas, para contar con los recursos y las herramientas que se necesitan para mejorar su desempeño laboral.

3.3. PAPEL DEL PSICÓLOGO LABORAL PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

El papel del psicólogo es analizar todos los problemas que de alguna forma parte en las actividades de los empleados dentro de su trabajo, en

relación a los temas mencionados. El Psicólogo tiene los conocimientos necesarios para comprender el comportamiento humano dentro la organización. También estudia el comportamiento en el trabajo para saber por qué las personas hacen lo que hacen en sus trabajos; el Psicólogointerviene con la finalidad de fortalecer el bienestar de los empleados dentro de la organización.

El psicólogo laboral tiene el conocimiento general del comportamiento humano y de los factores que influyen sobre él, también posee ciertas habilidades y características especificas para desempeñar un buen trabajo, junto con los demás empleados y hasta lograr la metas y objetivos de la organización. Para Rusel (1976) dice que "el psicólogo industrial debe estar familiarizado con los métodos y resultados de la psicología general y de gran parte de sus disciplinas".

Además, está capacitado para crear y desarrollar nuevas estrategias para motivar al personal, mejorar el desempeño, diseñar programas de capacitación, desarrollar pruebas psicológicas, y diseñar sistemas de evaluación del desempeño. Sin embargo, también sensibilizar a los empleados a reconocer sus problemas que los afecta en cuanto sus actividades. Eltrabajo del psicólogo laboral es orientar a los supervisores, gerentes, empresarios y empleados, con la idea, de hacer entender que estos factores mencionados anteriormente son elementos claves para el mejoramiento de la productividad y el desempeño de la organización y para el propio individuo.

Para que el personal sea más productivo y tenga mejor desempeño en su trabajo, es importante motivar al personal dentro de la organización; reforzando estos dos factores de la motivación: como extrínseca e intrínseca. Ya que las necesidades extrínsecas son factores que controlan y condicionan para estimular a las personas de forma externa sin importar sus necesidades internas. La motivación extrínseca es utilizada en ciertos contextos y en cierto tiempo las personas manifiestan comportamientos adecuados pero no son duraderos.

Para que sean duraderos se deben de establecer bien estos factores ya que son incentivos externos, es decir, es lo que mueve a las personas a desear o hacer algo con respecto a sus trabajos.

- ✓ Salarios
- ✓ Estabilidad en el empleo
- ✓ Oportunidades de ascensos
- ✓ Las condiciones de trabajo
- ✓ Las posibilidades de participación en el trabajo
- ✓ Tener un mejor ambiente de trabajo

Estos puntos antes mencionados son reforzadores que conductualmente pueden tener eficacia o impacto sobre el comportamiento humano; pero para esto, se tienen que cumplir ciertos principios para mantenerlos motivados:

- Si se considera premiar a los empleados que más se esfuerzan en su trabajo debe ser frecuente.

- Si se recompensa a los empleados del mes debe ser de inmediato para mantener reforzado su conducta.

- Hay que cuidar el tiempo de los premios y bonos.

La motivación intrínseca es la más importante para establecer dentro de la organización como la autonomía y que los empleados tengan propósitos propios para que se desarrollen profesionalmente y logren sus metas y objetivos propuestos.

Para esto, es fundamental poner en práctica estos tres puntos:

- Autonomía.
- Propósitos.
- Conocimientos.

La autonomía: significa trabajar con libertad, es decir, dejar que los empleados utilicen todos sus recursos en las tareas que realizan o pretenden hacer, y no dejar que intervenga ningún jefe o supervisor para decir cómo hacer y de qué manera hacerlo, y dar la oportunidad al empleado a que involucre sus ideas y conocimientos para que trabajen con libertad y hasta lograr sus metas.

El propósito: del trabajador será más claro porque sabe lo que está haciendo y reconocerá su trabajo y conoce claramente cuál es su misión, visión y las metas de lo que está haciendo, y sabe que está aportando más que un objetivo individual y que es parte de la organización: "formar parte de un grupo".

El conocimiento: es otro punto importante porque hoy en día la sociedad es más exigente, y pide a los individuos que logren más en menos tiempo, y se desarrollen más profesionalmente, porque la aplicación de la profesión dentro de la empresa, es la aplicación de los conocimientos.

Para que la persona se desarrolle conforme su profesión en lo que hace, la idea para mejorar,es que por medio de capacitaciones, entrenamiento y por medio de la información el empleado se vuelva más hábil, y se actualice.

3.4. OTROS FACTORES DE MOTIVACION Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL

a)Relación entre las recompensas con el desempeño, individualizarlas y valorarlas de manera justa.

Este punto se refiere al sistema de salarios y las políticas de asensos que otorga la organización. Esta técnica debe ser percibida de manera justa por los trabajadores, para que estén satisfechos con ellos mismos. Las recompensas no deben ser confusas y se deben establecer conforme a sus expectativas. Como se viene analizando en todas las teorías contemporáneas de la motivación se

reconoce que todos los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, actitudes y personalidades.

Es importante que los empleados aprecien su recompensa por sus resultados en base a sus esfuerzos invertidos en el trabajo. Para Rodríguez (2001) manifiesta que el sistema de recompensas se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo.

Para que los empleados estén motivados y sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad se requiere que se utilice varios incentivos en proporción variable.

b) El salario

Ley Federal del trabajo(2007) lo define como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Se le considera como un valor universal, con el que se pueden adquirir varios tipos de refuerzos, y se puede acumular para proveer necesidades futuras y también se puede usar para generar más dinero.

c) La capacitación del personal

La capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los cambios ambientales, es decir, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva, es uno de los objetivos de las empresas.

El análisis de necesidades parte de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean, para esto (Chiavenato (1993) citado en Arriaga (2009, p. 61) lo definen al entrenamiento como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos.

Entrenamiento implica transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, desarrollo de habilidades. Como toda tarea sencilla o compleja implica que estos tres tipos de aspectos repercuten en los individuos de diferente manera: calidad de vida, productividad.

Calidad de vida, mejorando los ingresos, se puede lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Y también eleva la productividad.

Podemos afirmar que la ventaja de la capacitación es mutua, puesto que sirve tanto al empresario como al empleado individual. La importancia de la capacitación radica en la mejora del desempeño laboral para perfeccionar al individuo y mejorar las aptitudes de los sujetos y así evitar problemas de desempeño laboral.

Es una de las mejores inversiones del departamento de recursos humanos para el bienestar de la organización y del personal.

Para Arriaga (2009) trae beneficios para la organización y el personal.

Beneficios de la capacitación para la organización:

- Crear la imagen de la empresa
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Mejora el conocimiento de los puestos en todos los niveles
- Se promueve la comunicación en la organización
- Reduce la tención y permite el manejo de las áreas de conflicto
- Contribuye a la formación de lideres

Beneficios de la capacitación para el personal:

- Ayuda al individuo para la toma decisiones y solución de problemas
- Contribuye positivamente en el manejo de tensiones y conflictos
- Mejora el nivel de satisfacción en el puesto
- Permite el logro de las metas personales

- Elimina el temor ala incompetencia o ignorancia individual

d) Las relaciones interpersonales.

Esta interacción se da entre dos o más personas, y no solo se da en la empresa sí noque se da en todas partes de las relaciones humanas. Esta relación humana (Gabarro, 1990) lo define como universales en una organización, y lo considera como una categoría propia, pues, sin dejar de ser una forma de relación social se diferencia de otras. Por lo tanto, es otro punto que aumenta la motivación porque incita másla participación y la colaboración entre ambos jefes y subordinados

Para Satir (1996) menciona que las relaciones humanas son consideradas como: las acciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. De allí que en el mismo momento en que se establece contacto con otro ser humano debemos entender que las relaciones Humanas se caracterizan por ser:

- Son un conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos.
- Son el conjunto de "reglas de otro", que solucionan casi todos los problemas humanos.
- Son las normas que regulan la intervención entre las personas y los grupos.
- Son el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones, entre obreros y patronales o bien se les confunde con la administración de personal.

Satir (1996) menciona que "las relaciones humanas es un gran valor para nuestra sociedad en general ya que es el estudio de la naturaleza humana.

3.5. PAPEL DEL PSICÓLOGO LABORAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

El psicólogo laboral tiene conocimientos generales de todas las pruebas psicológicas que dominala psicología en sus diferentes áreas de estudio, e incluso en otros ámbitos. El 50% de la actividad que hace el psicólogo puede considerarse una evaluación psicológica, por ejemplo las diferentes áreas como lo son: la psicología forense, la selección de personal y en la evaluación psicométrica. Por ello, es importante que el psicólogo evalúe el potencial de los empleados, además diagnostique y pronostique el desempeño actual y del futuro de cada uno de los implicados.

También tiene la habilidad de observar y entrevistar a profundidad, de interpretar e integrar los datos arrojados de la valoración psicológica. Por esto, se recomienda que el psicólogo sea el responsable de llevar a cabo este proceso de planear y llevar el seguimiento de la evaluación del desempeño de los empleados, ya que también posee la competencia laboral para lograr obtener un diagnóstico confiable de lo que se pretende conocer o medir.

Por otra parte, en comparación con otros profesionales el psicólogo tiene conocimiento de las conductas, de la personalidad, y tiene la facilidad de establecer una comunicación con el personal de manera adecuada. Por alguna razón, si no se puede contar con los servicios de un psicólogo laboral, la persona que se encarga de realizar la evaluación del desempeño, tiene que estar bien capacitado para lograr los objetivos de una evaluación del desempeño.

CAPITULO 4. LA SATISFACCION LABORAL

El objetivo de este capítulo es explicar el concepto de la satisfacción laboral, y el desempeño laboral; para determinar su relación con la motivación. Ya que son conceptos claves para comprender el proceso de la motivación laboral.

4.1. SATISFACCION LABORAL

La satisfacción en el trabajo es un tema de gran interés por las organizaciones de hoy en día, ya que en las cuales, siempre se juzga a los empleados de manera positiva y negativamente, en todos sus aspectos relacionados con el trabajo. Para Wexley y Yukl (1990)"La satisfacción en el trabajo es la manera en cómo se siente la persona acerca de su propio puesto".

Naylor y Blum (1990) menciona que la satisfacción laboral de manera generalizada es el resultado de varias actitudes, la actitud tiene relación con el trabajo y se refieren a factores específicos del trabajo como son: el salario, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones del trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones.

De manera resumida, cuando se habla de actitudes de cualquier empleado se refiere a la satisfacción en el trabajo, es decir, que cuando una persona tiene altos niveles de satisfacción mantiene actitudes positivas e incrementa su sentido de pertenencia y colaboración con su trabajo y cuando no existe la satisfacción en el trabajo pueden presentarse actitudes negativas.

Cuando una persona está satisfecha con su trabajo experimenta en él mismo, ciertos sentimientos de bienestar por haber cubierto sus necesidades en cierto nivel, en base a sus resultados conseguidos; y considerado como respuesta aceptable la realización de su tarea.

4.2. DEFINICON DE SATISFACCION LABORAL

La satisfacción en el trabajo se puede definir de una manera muy genérica, como la actitud general de una persona en su trabajo. Sin embargo, es conveniente analizar las distintas definiciones que algunos autores dan en base a sus estudios.

Ya que diversos autores han conceptualizado a la satisfacción laboral desde una gran diversidad de perspectivas, sin tener una definición concreta. Desde los años 30´s han tratado de ofrecer algunas definiciones de satisfacción laboral.

"La satisfacción en el trabajo puede relacionarse con la tarea en si o con el contexto con lo que se realiza la misma". (Rosemberg, 1999, p.34).

Davis y Newstrom (2003) definen ala satisfacción como "un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables a través de la cual, el empleado percibe su trabajo."

"Satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo."(Robbins, 1999).

Para Muchinsky (2002, p.271) menciona que la satisfacción en el trabajo "es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo."

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede definir la satisfacción laboral como: "las actitudes que refleja la persona al respecto de su trabajo, a partir de sus percepciones, sentimientos y emociones, de acuerdo con sus experiencias y las condiciones en lo que lo ejecuta; lo cual, le produce un cierto grado de bienestar".

4.3. LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

La motivación y el desempeño son dos conceptos diferentes. Para esto es importante hacer una comparación entre los dos conceptos: la motivación y desempeño laboral. Aunque la primera es un impulso que se activa, mantiene y dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas. La segunda se refiere a la realización de conductas (acciones, actividades, tareas, procesos mentales) es decir, que el desempeño contribuye a la realización de las conductas o acciones relevantes para lograr las metas de la organización.

Para revisar las relaciones entre motivación y desempeño. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos componentes adicionales como: la capacitación del individuo para el trabajo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea yla identificación del trabajador con la organización. Sólo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

4.4. SATISFACCION Y DESEMPEÑO

La relación entre satisfacción y desempeño tampoco parece clara. De acuerdo con (Gibson, 2000, P. 124) tradicionalmente establece que han sido tres las posibilidades de relación entre estas dos variables:

1) La satisfacción produce rendimiento o desempeño.

2) El desempeño genera satisfacción.

3) No hay relación directa entre desempeño y satisfacción.

Las investigaciones se inclinan a favor de esta última afirmación. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el trabajador aumenta la satisfacción.

Sin embargo, las personas que disfrutan su trabajo se desempeñan mejor y por lo tanto, son más productivos y contribuyen más a sus objetivos. El desempeño puede conducir a la satisfacción con el trabajo, es decir, que los empleados que mejor se desempeñan pueden generar mejores gratificaciones y por otra parte, aumenta su nivel de satisfacción. Spector, (2002) dice que es necesario trabajar en conjunto el empleado y la organización, para que la organización reconozca su esfuerzo; para tratar de mantener un buen desempeño en el cual, indudablemente, se verá reflejado en la productividad y calidad de vida general.

4.5. RELACION ENTRE MOTIVACION, SATISFACCION Y DESEMPEÑO.

La relación entre estos tres conceptos se concibe como un juego circular de influencias.

1) La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización.

2) El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción.

3) La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

La satisfacción está estrechamente vinculada a la motivación porque se encuentra al inicio del proceso, mientras que la satisfacción es el cierre de ese proceso. De acuerdo con esta lógica la satisfacción es una actitud que desarrolla la persona hacia una situación en el contexto de trabajo (González y Olivares, 2009, p.75).

Chruden y Sherman (2002) proponen que la satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado, en el cual, el individuo percibe sus carencias y necesidades cubiertas.

Para comprender esta relación es importante analizar esta figura 4,del proceso integrativo de la motivación, donde muestra sus características que debe hacer una persona para lograr sus expectativas: definiéndola cada uno de las variables.

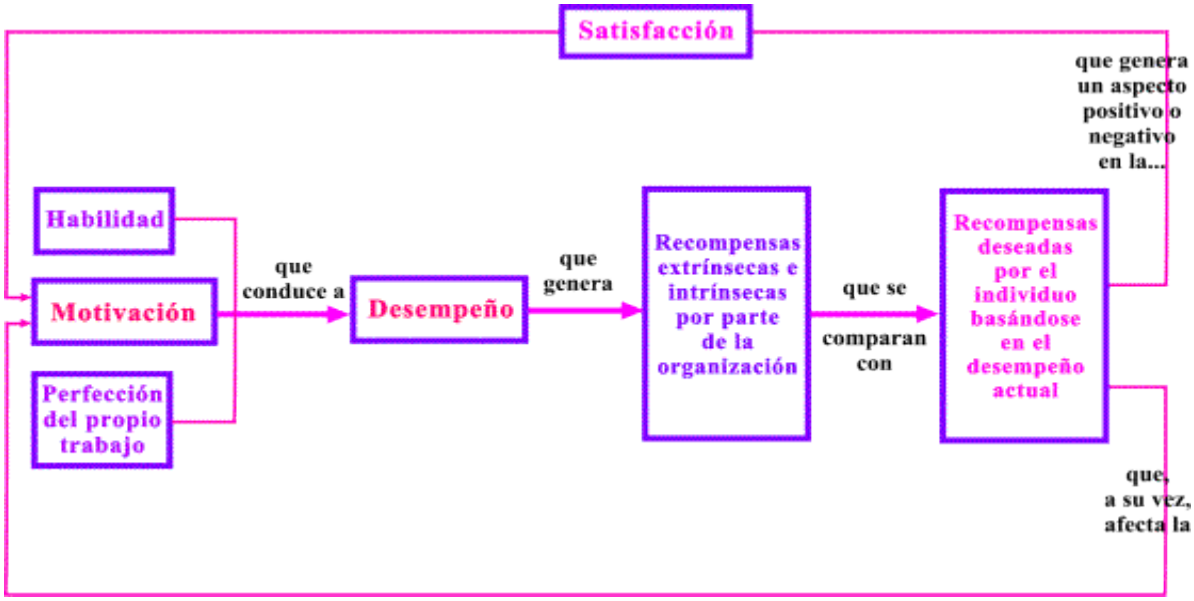

Figura 4. Modelo integrativo de la motivación (**HODGETTS Y ALTMAN**)

La motivación laboral: "Es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que están orientadas a la satisfacción laboral, éstas a su vez, están relacionadas con las necesidades concretas de índole laboral" (Guillen, 2000, P.197).

Desempeño laboral: "Es lo que la persona hace en su contexto y se puede observar, es decir, todas las acciones importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente la persona realiza o hace con su puesto" (Muchinsky, 2002).

La satisfacción laboral: "Es el grado de placer que la persona obtiene de su trabajo" Muchinsky (2002), cuando una persona está satisfecha con su trabajo, por consecuencia experimenta sentimientos de bienestar por haber cubierto sus necesidades, y en cierto nivel, sobre la base de los resultados conseguidos, considerando como respuesta de la ejecución de su trabajo.

De acuerdo a los análisis de varios autores, sobre estos conceptos son totalmente diferentes. Para (Hersey, Blanchard & Johnson 1998, p. 84) resumen con precisión la diferencia. "La satisfacción es una consecuencia del los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir."

Se hace una diferencia entre la motivación y la satisfacción laboral de la siguiente manera: A la motivación se concibe como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta futuro. Por lo tanto, la satisfacción está descrita como el gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo pasado. Se puede decir, que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

4.6.EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS LABORALES DONDE REFLEJAN LAS CONDICIONES EN QUE SE LABORA Y QUE PUEDEN SERVIR PARA ANALIZAR LA MOTIVACION QUE DICHAS CONDICIONES CALMAN ALOS TRABAJADORES.

Empresa 1: "Banquetes Omaña Eventos"

Omaña eventos es una empresa de servicios, ofrece paquetes para eventos sociales, dentro de sus servicios cuenta con: proporcionar la comida, la atención a los comensales por parte de meseros capacitados, también ofrece el servicio de montaje (cristalería, loza, manteles, mesas, sillas), bebidas y música.

Ahora, la empresa cuenta con un personal de 8 cocineros, 4 chefs, 4 trabajadores de mantenimiento, 20 meseros de planta, y meseros auxiliares, 2 capitanes.

La empresa funciona de la siguiente manera: "le proporciona solamente una ganancia económica a todos los trabajadores", no hay una capacitación, tampoco hay incentivos, de ningún tipo de recompensas; no hay una generación de antigüedad, ni servicio médico, no hay una posible retroalimentación del empleado hacia la empresa, la empresa no se preocupa del bienestar de los empleados, tampoco se ocupa de la motivación que el trabajador pueda tener dentro de la empresa; la empresa pide mucho, pero ofrece poco a los trabajadores, quiénes tienen la única ventaja de recibir un sueldo inadecuado.

El servicio que se brinda por lo tanto es de calidad, a si como en los productos y la atención al cliente. El problema es que no es un trabajo estable son eventuales, quizá por eso no se preocupa por el bienestar de su personal, no capacita, el pago es inadecuado, y no refleja parte algún tipo de motivación.

Empresa 2: "Orva fumigaciones"

Orva fumigaciones es una empresa de ramo empresarial que ofrece servicios de fumigación en las casas habitación; ofrece servicios contra plagas como cucaracha, alacranes, chapulines, pulgas, chinches, hormigas, mosquitos,

ratones y serpientes. La característica de esta empresa es que utiliza productos orgánicos contra las plagas, los cuáles, son productos de punta en estados unidos.

Ahora, los empleados reciben una capacitación constante, el pago es adecuado y tiene un sistema de incentivos económicos. el trabajador labora a horas inadecuadas para un trabajador normal, en ocasiones los servicios son muy noche, las once o doce de la noche, debido a que los negocios comerciales son los clientes más frecuentes, debido a que las empresas no cierran, generalmente ningún día, lo cual, les ocasionaría una pérdida de sus ganancias. Lo cual, termina fatigando a los trabajadores, a tal grado, que son muchas las personas que la empresa tiene que contratar constantemente.

la única recompensa de un excelente trabajador en esta empresa sería una ganancia del 50% más del sueldo normal, en el incentivo consiste en que se le da al trabajador el 50% más de su sueldo normal, cuando el trabajador logra hacer un trabajo excelente; además que los productos orgánicos terminan dañando la salud del trabajador en forma lenta, hasta llegar a causar un daño significativo en el organismo, desde causar alergias, comezón, intoxicación, y daños en la nariz; así es que el trabajador termina renunciando por daños a la salud, que sin embargo, la empresa no se hace responsable de los daños causados.

La empresa capacita a su personal de manera constante, y cuenta con un salario adecuado y una buena incentivación, el problema es que condiciona a sus empleados proporcionando el 50% de incentivación más de sueldo normal al empleado que realiza un mejor trabajo, pero carece de seguro social, por lo tanto, no cuenta con un horario de trabajo estable, el cual hace que el personal no se siente seguro con su trabajo, por este motivo es constante las renuncias.

Empresa 3: "Liverpool"

La empresa Liverpool, cuenta en su planilla de trabajadores con un aproximado de 200. La empresa tiene un ramo comercial de ventas de prestigio y calidad, a nivel nacional, en Morelia cuenta con 2 sucursales. La empresa capacita

constantemente a los trabajadores en cursos como: ventas, superación personal, productividad, y evaluación de desempeño. Existe un sueldo mínimo a los trabajadores, quienes trabajan bajo un sistema de logro de metas, el cual, consiste en trabajar en base a comisiones, va desde el 1% hasta el 3% de las ventas que el trabajador pueda lograr, dentro de este criterio de logro de metas, interviene el factor de la antigüedad, entre más tiempo tenga el trabajador en la empresa, tiene posibilidad de lograr que se le otorgue el 3% de las ventas. Esta es la manera de incentivar a los trabajadores. Si el trabajador logra sus metas, la empresa le otorga un reconocimiento que le procura la empresa por medio del director general, el cual, lo entrega en un evento público integrado por los mismos trabajadores de la empresa. No existe una gratificación al bienestar personal del trabajador fuera del recurso económico y la entrega del reconocimiento.

La empresa capacita constantemente a su personal y sensibiliza para ser mejores vendedores para dar un mejor servicio al cliente. motiva a su personal, pero de manera externa por que reconoce al mejor vendedor por su desempeño otorgándole reconocimiento, por otro lado, explota al empleado,no pagan horas extras, esto hace que la persona se desmotive y sienta desvalorado su esfuerzo; no se respetan las horas de trabajo marcadas por la ley, el empleado no hace una sola actividad en su puesto de trabajo,ya que existe una constante rotación, por lo tanto esto puede hacer que el empleado no se sienta satisfecho por la falta de identificación con el puesto, además.

Empresa 4: "Wal-Mart"

Wal-Mart es una empresa de ramo comercial, una empresa nacional e internacional, cuenta con tres sucursales en Morelia. La sucursal de la avenida la huerta, cuenta con una plantilla de 400 trabajadores. Su sistema de incentivos y recompensas consiste en una capacitación constante en cursos como: conocimiento de la misión y visión de la empresa, conocimiento de la mercancía, y de superación personal abordando temas como la autoestima, valores, ética.

La recompensa que se le otorga al empleado del mes es: reconocimiento, viajes, boletos de cine, artículos electrónicos, además de un incentivo económico.El sueldo es el mejor comparándolo con las demás empresas de prestigio nacional (Liverpool, Sears, comercial mexicana), los trabajadores muestran una alta satisfacción en cuanto al salario se refiere; sin embargo, las relaciones interpersonales entre los trabajadores es inadecuada, la explicación la encuentro en el clima competitivo que se deriva de los objetivos de venta de la empresa.

Wal-Mart es una empresa que tiene buenas prestaciones e incentivos y capacitación constante a su personal, además el sueldo es adecuado, solo que el problema que se ve reflejado en el personal no hay buenas relaciones interpersonales, los problemas son muy frecuentes entre empleados y jefes departamentales.

CONCLUSION

En el presente trabajo teórico se llega ala conclusión de que la motivación es un elemento que tiene relación con el desempeño laboral, por lo que coinciden con los mismos elementos en las dimensiones para la ejecución de cualquier actividad, que se realiza ya sea para beneficio personal o de la organización. A través de este análisis se hace una comparación entre estas dos variables (la motivación y el desempeño laboral) se deduce a la motivación como la **"**causa/ inicio" es decir, es la fuerza interna que impulsa al individuo a realizar cualquier trabajo para satisfacer su necesidad. El desempeño laboral se denomina como el **"**efecto/resultado" de las acciones que la persona hace con su trabajo.

Como se ha venido analizando: "La motivación es un elemento que induce al desempeño laboral", debido a que es el elemento que canaliza la energía o el esfuerzo en la conducta de las personas. Ya que ningún individuo trabaja sin tener motivos, los motivos son los que impulsan a hacer cualquier actividad con la idea de satisfacer las necesidades, y el desempeño de la persona depende de los motivos que lo hacen actuar.

Siguiendo los parámetros estudiado, es importante analizar el vínculo que hay entre las dimensiones de la conducta o (motivación) y el desempeño laboral, ya que son los mismos elementos, para que la persona pueda ejecutar sus actividades en cualquier aspecto de la vida o en la organización. Se esquematiza de la siguiente forma:

La motivación es vital ya que cuando hay motivación en los empleados se puede lograr un desempeño óptimo, esto ayudara para que se cumpla la misión y la visión de la empresa.

SATISFACCION

A través de este ciclo se muestra que la motivación influye directamente en el desempeño laboral, porque se deriva de estos elementos, como la habilidad, que es el talento de la persona para realizar su trabajo; y las oportunidades vienen siendo el ambiente o el lugar de su trabajo y los materiales; y la motivación es el esfuerzo o la energía depositado en la acción, a sí mismo el desempeño es la forma en cómo la persona se coordina en hacer su trabajo, es así como estos elementos tienen cierta relación. Todas estas características están interrelacionadas, entre los dos factores tantos internos como externos.

Por lo tanto, si estos elementos no están bien establecidos en el lugar del trabajo, esto hace que la persona tenga una baja motivación y un deficiente desempeño laboral, de acuerdo con Robbins(2004) y Muchinsky(2002), quienes coinciden en explicar estas dimensiones, para explicar cualquier necesidad o problema que haya o se pueda presentar en la organización, es de gran importancia implementar nuevas estrategias que ayudan a mejorar más la conexión entre el trabajo y la productividad.

A través del proceso integrativo de la motivación se conoce más adetalle que la motivación es el principal motor,que conduce un alto desempeño y el desempeño depende de las recompensas internos como externos que la organización le

otorga a sus empleados por sus esfuerzos, como resultado, así la persona logra una satisfacción de manera positivo. Cuando la persona está satisfecha con su trabajo es porque experimenta sentimientos de bienestar por haber cubierto su necesidad.

La relación de estos tres conceptos es un proceso circular porque se deduce que la motivación es las expectativas por venir a futuro, y el desempeño es un proceso intermediario que depende de la motivación, y la satisfacción es el resultado del proceso, es decir, de la necesidad y de la forma como hacer las cosas.

Esto, es un proceso que se lleva a cabo todos los días solo que por falta de su conocimiento no se comprende a simple vista, porque todo parte de una necesidad interna o externa que impulsa a cualquier persona accionar y satisfacer su necesidad, con la finalidad de ser "motivado", a veces no en todas las ocasiones se logra la satisfacción de la misma, en ocasiones no faltan barreras ambientales o internas que impiden las satisfacción de la metas u objetivos,cuando esto sucede la persona se frustra, es decir, no logra satisfacer su necesidad.

Por lo tanto, el psicólogo laboral está capacitado para observar, evaluar, capacitar y desarrollar nuevas estrategias para motivar y mejorar el desempeño, ya que hoy en día juega un papel muy importante porque tiene la capacidad para fortalecer el bienestar de los empleados dentro de la organización, además, es quien estudia y comprende el comportamiento y las conductas de las personas conforme sus necesidades personales y de la organización. Sin embargo, también sensibiliza a los empleados para reconocer de sus problemas que los afecta en cuanto a sus trabajos.

PROPUESTA

La propuesta en sí y el papel del psicólogo laboral, sería integrar las teorías humanistas y de carácter laboraldentro de las organizaciones; para que la psicología laboral vaya de acuerdo con la naturaleza del ser humano, entonces producirá personas satisfechas, autorealizadasy así encontrar en la organización el medio para satisfacer la necesidad de pertenencia a un grupo social.

La psicología laboral no debe convertirse en una herramienta de la sociedad capitalista, donde el ser humano ha terminado por convertirse en una herramienta útil mientras posee fuerzas físicas y psicológicas de determinada índole y que pueden ser explotadas como medios de producción.

La organización debe de tomar a la persona trabajadora como una persona en su totalidad y no como una herramienta explotada, porque a las empresas les interesa lo que pueda pensar el ser humano y hacer con su fuerza física, y eso es todo, después el ser humano se convierte en una pieza reemplazable.

Las empresas utilizan al ser humano como si fueran desechables y no reparan las necesidades que por naturaleza el ser humano tiene que satisfacer**.**

En base a los ejemplos mencionados anteriormente de las experiencias laboralesse pueden tomar algunos puntos buenos por ejemplo: la capacitación constante es un punto clave para mantener motivado al personal; y también para mejorar el desempeño laboral, es una situación en la cual algunas empresas no lo ven de gran utilidad estos puntos:como motivar, capacitar, incentivar a sus empleados, que son factores de relevancia para mantener satisfechos a los empleados en sus puestos de trabajo.

La idea es establecer bien estos puntos,para hacer que sienten comprometidos y satisfechos con sus puestos de trabajo como:Hacer que se comprometan más con la empresa, Establecerlos en un buen lugar de trabajo,

Mejorar la relación entre compañeros de trabajo y jefes y reconocer los logros y mostrar interés en ellos.

- **Hacer que se comprometan más con la empresa**

Para hacer que se comprometan más con el trabajo, es importante el trato con el personal para hacerlos sentir bien consigo mismos,y otorgarles la prestaciones adecuadas y incentivarlos de acuerdo a su desempeño, y también se necesita capacitar para retroalimentarlos en cuanto a sus actividades, para lograr sus objetivos y metas, además, también el salario debe ser adecuado para que el empleado este satisfecho y demuestra sentimiento e interés por su trabajo. retomando de los casos de las empresas como "eventos Omaña" no tiene ningún tipo de prestaciones o incentivación, con respecto a los demás como Wal-Mart, Liverpool, y la empresa fumigaciones, cuentan con el sistema de prestaciones y de incentivación, pero no están bien establecidos, por lo tanto, esto hace que el personal no se establezca en su puesto de trabajo.

- **Establecerlos en un buen lugar de trabajo**

Establecer en un buen lugar de trabajo; es anhelo que toda persona desea tener para estar a gusto en todas las actividades, para esto, es importante proporcionar lo necesario para obtener un mejor desempeño. Por ejemplo: en el caso de la "empresa fumigaciones"poseemejorincentivación, pero hay otros factores importantes que lleva a la inseguridad al personal, por lo tanto, no tiene un horariode trabajo bien establecido, para que los empleados se comprometan más con el trabajo, y para que estén satisfechos tantofísicamente y psicológicamente, logran tener la confianza de esforzarse más y ser más productivos.

- **Mejorar la relación entre compañeros de trabajo y jefes**

Es otro punto muy importante que ayuda aumentar la motivación en los trabajadores, ya que la interacción no solo seda dentro de la organización, si no que se da en todas las relaciones humanas; como en la familia y en la sociedad en general.Es cuestionable en cualquier organización, porque es difícil que todas personas tengan una buena relación interpersonal dentro de la organización, aunque la empresa otorga todas las prestaciones adecuadas. Caso que en la empresa"Wal-Mart" se vio esta situación.

- **Reconocer los logros y mostrar interés en ellos**

Otra forma para motivar al personal es reconociendo los esfuerzos y desempeño de cada trabajador, retomando el caso dela "empresa Omaña eventos", es algo que nunca reconoce el esfuerzo personal, menos valora los sentimientos personales.

PROPUESTA COMO PSICÓLOGO LABORAL PARA MEJORAR ESTAS SITUACIONES ES:

1. TRATO DEL PERSONAL

El psicólogo como agente de cambio debe ser capaz de generar un ambiente de cordialidad y de calidad laboral dentro de una organización, donde haya armonía y respeto entre jefes y subordinados, utilizar una comunicación efectiva, es decir, utilizar las palabras adecuadas para dirigirse a los empleados, con esto se puede generar un buen trato para que el empleado este satisfecho y así crear un buen desempeño.

2. INTEGRACION ADECUADA DE LOS EMPLEADOS EN SUS PUESTOS

Monitorear que los empleados realicen las actividades correspondientes conforme al puesto, ya que muchas veces el personal hace actividades que no le corresponde; un ejemplo un vendedor muchas veces se ve que hace las actividades de un bodeguero o incluso de limpieza, cuando pasa esto se genera en los empleados una insatisfacción porque descuidan sus actividades reales y además no están capacitados. Por lo tanto, un empleado de limpieza sabe dónde está todo su material además sabe como limpiar; por esto, es de gran es importancia que los empleados hagan las actividades que les corresponde y sobre todo que estén capacitados para hacerlo, esto nos ayudara que los empleados estén motivados.

3. RECONOCER A LOS EMPLEADOS

Una de las cosas que se puede implementar en las empresas es el reconocimiento al personal.Saber Identificar el mejor empleado para ser promocionado a un puesto de mayor jerarquía, esto puede ayudar para no generar desmotivación en los otros empleados, si logramos identificar al mejor empleado se puede obtener que los demás empleados, se esfuerzan mas para ser mejores empleados para que en un futuro ellos sean los que logren ascender.

Publicar al mejor empleado del mes (felicitarlo personalmente)

4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

. La evaluación del desempeño proporciona información sobre el desempeño de cada empleado y también para identificar talentos, personas claves, empleados que necesitan capacitación.

Para motivar al personal que labora dentro de la empresa se debe evaluar cada mes su desempeño, para el empleado que haya realizado mejor sus actividades puede ser recompensado con bonos de productividad.

5. CAPACITACION CONSTANTE

La ventaja de la capacitación es mutua porque sirve tanto para organización y el empleado. La capacitación constante ayuda a que el empleado realice mejor su trabajo y también si cuenta conla información y herramientas necesarias para un desempeño adecuado. En cuanto ala organización mejora el conocimiento de los puestos, la comunicación dentro la organización, reduce la tención en las áreas de conflicto, y también sirve para la formación de líderes.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G.F.(1998). Administración de Recursos Humanos. México. D.F.: Trillas.

Arraiga, G. Y.L.(2009).Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. México: UMSNH.

Blum, M. y Naylor, J, (1999). Psicología Industrial. México, D.F.: Trillas.

Brown, J. (1989). Psicología en la Industria. México, D.F.:Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I.(2001). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición

Chiavenato, I.(2007).Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I.(1999).Introducción A la Teoría General de la Administración.México:McGraw Hill.

Chruden,H y Sherman, A.(2002).Administración del personal. México:compañía Editorial continental, CECSA.

Castañeda,V. J.(2010). La motivación y su relación con el rendimiento aboral. Tesina de licenciatura. Escuela de psicología. México:UMSNH.

Dunette, M. D. y Kirchner,W.K.(1989). Psicología Industrial. México, D.F.: Trillas.

Davis, W. & Newstrom J.W. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo: McGraw Hill.

Franklin, E. B. Y Krieger (2011). Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Edit. Pearson: Prentice hall.

Guil B.R. y Guillen G.C.(2000). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Madrid.

Gibson, I. (2001). Las organizaciones. Comportamiento, Estructuras y procesos McGraw Hill interamericana.

Hersey, Blanchard, K.H.& Johnson, D. E.(1998) Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional. Prentice Hall.

Hellriegel, Slocum y Goodman (1999). Comportamiento organizacional. Ed.Tomson

León, J. M.(2010).Análisis de la Satisfacción Laboral del Colectivo de los Centros de AtenciónMúltiple de la Zona Escolar 03 deEducaciónEspecial. Tesis de Licenciatura. Escuela de Psicología. México: UMSNH.

Muchinsky, P.M.(2002).Psicología aplicada al Trabajo.México, D.F.: Thomson Learning.

Muchinsky, P.M.(2007).Psicología aplicada al Trabajo. Mexico, D.F.: Thomson Learning.

Olivares. S. González, M. (2009). Psicología del Trabajo. Ed. Patria

Peiro, J.M. y Prieto F.(1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Madrid España: síntesis psicología.

Paul, E. Spector, P. (2002).Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica. México: Manual moderno.

Rodríguez, F.A.(1998).Introducción a la psicología del trabajo. Madrid España: Pirámide.

Rodríguez. V. J.(2002) Administración Moderna de personal. México, D.F.: Thomson.

Rosemberg, R. (1999). Administración Recursos Humanos. Ed. Ateneo

Rodríguez, Estrada, M. (2001) psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales. México: trillas, segunda edición.

Rangel, B. I. A. (2008). "La motivación y el Aprendizaje Escolar." Tesina de Licenciatura. Escuela de psicología.Mexico: UMSNH.

Reeve, Johnmarshall (2003). Motivación y Emoción. México, D. F.: Mc Graw Hill.

Russel, A. (1976).psicología del Trabajo.Edit. Morata.

Robbins, S.P.(1998).Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Madrid, España: Pearson Educación.

Robbins, S. (1999).Comportamiento Organizacional. Prentice: Hall.

Rodríguez, M. (2002). Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales. México: Trillas

Robbins, Stephen.(2004). Comportamiento Organizacional. México, España: Pearson Educación, Decima edición.

Robbins.(1998). Comportamiento organizacional. Prentice: May.

Robbins, S. P. (2005). Administración. 8ª ed. México: Pearson Educación

Schultz, D.P.(1985). Psicología Industrial. México: McGraw./ Interamericana, tercera edición.

Stoner, S.(1996) Administración. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Sherman,A.Bohlander, G.&Snell, S.(2001). Administración de Recursos Humanos. Ed. ThomsonLearningOlivare, S. Y González, M.(2009).psicología del trabajo. Editorial: patria.

Satir, V. (1996) Vivir para amar: un encuentro con los tesoros de tu mundo interior. México D.F.: PAX.

Werther.Y Davis, K. (2000). Administración de personal y Recursos: McGrawHill.

Wexler Y Yuki,(1990).Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. Mc Graw Hill. México.

Zepeda H.F. (1999).Psicología organizacional. México. D. F: Pearson/ Adison Wesley Logmam.

Fuente electrónica

www.unam.mx/Licenciatura/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/nava-olmos-Anastasia.Mexico:2009. Extraído el 16 enero 2012.

www.Nodo50.org/cubasigloXXI/economia/diazp310507.pdf.Extraído el 6 febrero 2012.

www.educa.madrid.org/web/ies.barriodebilbao.../MOTIVACION.doc. Extraído 13 de abril 2012.

www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/544/5/Capitulo4.pdf. Relaciones entre motivación, satisfacción y desempeño.Extraído el 12 de marzo 2012.

"Encontrar la llave de la motivación es encontrar el corazón del ser humano, solo que el cerrajero aun no lo abre" **(Gonzales y Olivares, 2011).**