



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S:

**“EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
Y DOCENTE EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MICHOACÁN”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
C.P. ASÍS NAVARRO FERREYRA**

**DIRECTOR:
Dr. Ciencias Administrativas
Gerardo Gabriel Alfaro Calderón**

MORELIA, MICH; MÉX.

JUNIO 2014.



AGRADECIMIENTOS

Durante los últimos años de lucha constante laboral y de experiencias personales, de gratas vivencias, de momentos de éxito y también de angustias para cumplir mis objetivos y así poder alcanzar uno de mis tantos anhelos en la vida, culminar mi posgrado con el examen recepcional, los deseos de superarme y lograr mi meta eran tan grandes que he logrado vencer varios obstáculos de diferente índole y es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor, apoyo y sobre todo me brindaron su amistad, particularmente quisiera agradecer a mi director de tesis el Dr. Gerardo Alfaro, quien me brindó y apoyo con sus conocimientos y experiencias profesionales, igualmente quisiera agradecer a todos los profesores que me formaron académicamente en el Programa de Posgrado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

DEDICATORIAS

A mi amor eterno E.E.S.P.N., por siempre estar a mi lado, brindándome todo su amor, entrega, dedicación y por brindarme su conocimiento y sobre todo tenerme mucha comprensión y paciencia durante estos últimos años de mi vida y quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional. Mil gracias porque siempre estas a mi lado sin condiciones.

A mi mamá, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser la persona que me enseñó a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional. A mi papá. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.

A mis hermanos, porque siempre me han apoyado incondicionalmente.

CONTENIDO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1	11
FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
Antecedentes del objeto de estudio: ENSM.....	12
Objetivos estratégicos:	21
Estrategias:.....	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	25
1.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.3.1 Pregunta General:	29
1.3.2 Preguntas específicas:	29
1.4 OBJETIVO GENERAL	30
1.4.1 Objetivos Específicos:	30
1.5 HIPÓTESIS	31
1.5.1 Hipótesis General:.....	31
1.5.2 Hipótesis específicas:	31
VARIABLES.....	32
1.6.1 Variable dependiente.....	32
1.6.2 Variables independientes:	32
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
CAPITULO 2	38
MARCO TEÓRICO.....	38
2.1 CONTEXTO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	39
(TEORÍAS ACTUALES).....	39
2.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LAS VARIABLES.....	44
2.2.1 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN.....	44
2.2.2 Teorías de la motivación	48
2.2.3. Teorías de Proceso	54
2.2.4 Teoría X y Teoría Y	58
2.2.5 Teoría de las necesidades de	60
2.3 REMUNERACIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS	65
2.3.1. Conceptos	65
2.3.2 Elementos que componen la compensación.....	66
2.3.3 Funciones de la compensación.....	67
2.3.4 Dirección del Desempeño	69
2.3.5 La remuneración tradicional	70
2.3.6 Las compensaciones en las organizaciones actuales.....	71

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL.....	79
2.4.1 Conceptos y enfoques teóricos.....	79
2.4.2. Importancia del Clima Organizacional.....	87
2.4.3 Factores que Influyen en el Clima Organizacional	88
2.5 SATISFACCIÓN LABORAL.....	89
2.5.1 Conceptos y enfoques.....	89
2.5.2 Estabilidad Laboral	92
2.5.3 Calidad de Vida	94
2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	96
2.6.1 Conceptos	96
2.6.2 Objetivos	100
2.6.3 Métodos de Evaluación del Desempeño	101
CAPÍTULO 3	108
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	108
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	109
3.2 INSTRUMENTOS	111
3.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	112
3.4 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL	113
3.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO O DE LA INVESTIGACIÓN.....	114
3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	115
3.7 ESCALA DE MEDICIÓN	116
3.8 UNIVERSO DE ESTUDIO.....	119
3.9 MUESTRA.....	120
3.10 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	120
3.11 ESTUDIO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL	122
3.12 CORRELACIÓN	141
3.13 REGRESIÓN.....	145
CONCLUSIONES.....	150
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1	Infraestructura y servicios	18
Tabla 1.2	Diseño de la investigación	36
Tabla 1.3	Matriz de congruencia de la investigación	37
Tabla 3.1	Estructura del Cuestionario.	116
Tabla 3.2	Coeficiente de confiabilidad para todo el cuestionario.	122
Tabla 3.3	Parámetros estadísticos descriptivos de la variable motivación.	124
Tabla 3.4	Distribución de frecuencias de la variable motivación	124
Tabla 3.5	Parámetros estadísticos de la Remuneración Económica e Incentivos	127
Tabla 3.6	Distribución de frecuencias de la variable remuneración económica e incentivos.	127
Tabla 3.7	Parámetros estadísticos del Clima Organizacional.	130
Tabla 3.8	Distribución de frecuencias de la variable clima organizacional en la ENSM.	130
Tabla 3.9	Parámetros estadísticos del Ambiente Laboral	133
Tabla 3.10	Distribución de frecuencias de la variable ambiente laboral	133
Tabla 3.11	Parámetros estadísticos de la Satisfacción Laboral.	136
Tabla 3.12	Distribución de frecuencias de la variable satisfacción laboral	137
Tabla 3.13	Parámetros estadísticos de la Evaluación del Desempeño	139
Tabla 3.14	Distribución de frecuencias de la variable evaluación	140
Tabla 3.15	Correlaciones de las variables consideradas en el estudio, para el Desempeño Laboral	143
Tabla 3.16	Coeficientes de correlación y determinación para las variables del Desempeño Laboral	144
Tabla 3.17	Correlaciones de las variables independientes vs. Desempeño Laboral	145
Tabla 3.18	Coeficientes de determinación de las variables independientes con el Desempeño Laboral	146
Tabla 3.19	Coeficiente de determinación para las variables del	

	Desempeño Laboral vs Variables Independientes	147
Tabla 3.20	Análisis de varianza de la regresión múltiple para el proceso del Desempeño Laboral vs Variables Independientes (predictoras)	148
Tabla 3.21	Coeficientes de regresión del Desempeño Laboral vs. Variables Independientes	148
Figura 1.1	Organigrama.	24
Figura 2.1	Jerarquía de necesidades de Maslow	50
Figura 3.1	Clasificación de los diseños de investigación no experimental	109
Figura 3.2	Escalograma utilizado en el análisis de la variable motivación	123
Figura 3.3	Escalograma utilizado en el análisis de la variable Remuneración Económica e Incentivos.	126
Figura 3.4	Escalograma utilizado en el análisis de la variable Clima Organizacional	129
Figura 3.5	Escalograma utilizado en el análisis de la variable Ambiente Laboral	132
Figura 3.6	Escalograma utilizado en el análisis de la variable Satisfacción Laboral	135
Figura 3.7	Escalograma utilizado en el análisis de la variable Evaluación	138
Gráfico 3.1	Histograma de la Variable Motivación	125
Gráfico 3.2	Histograma de la variable Remuneración Económica e Incentivos	128
Gráfico 3.3	Histograma de la variable Clima Organizacional	131
Gráfico 3.4	Histograma de la variable Ambiente Laboral	134
Gráfico 3.5	Histograma de la variable Satisfacción Laboral.	137
Gráfico 3.6	Histograma de la variable Evaluación	140

RESUMEN

En la presente investigación se estudian los factores del desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. El objetivo trazado en la investigación fué en qué medida las variables: motivación, la remuneración económica e incentivos, el clima organizacional, el ambiente laboral, la satisfacción laboral y la evaluación impactan el Desempeño Laboral.

La metodología de investigación utilizada, tiene un diseño descriptivo - correlacional, causal, hipotético, deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo – cualitativo. La muestra es de 44 sujetos (personal administrativo y docente). Para lograr el objetivo se aplicó un instrumento con 34 preguntas o ítems con datos descriptivos sobre las variables de estudio. La fiabilidad es adecuada para el estudio. Para el análisis de las variables independientes se utilizaron datos del marco teórico y de la Institución, siendo que el personal administrativo y docente conocen los conceptos. La variable dependiente del Desempeño Laboral muestra claramente el resultado promedio de la valoración que le asignaron a cada una de las variables independientes sujetas a análisis.

Las correlaciones entre las variables de motivación y ambiente laboral son las más correlacionadas con un valor de 0.642, mientras las menos correlacionadas son el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Siendo que estos resultados parecen muy razonables, porque la persona motivada es porque se siente bien con su trabajo, mientras que las otras variables son aspectos menos relacionados por su propia naturaleza.

Palabras clave: Desempeño laboral, Motivación, Remuneración Económica e Incentivos, Clima Organizacional, Ambiente Laboral, Satisfacción Laboral y Evaluación.

ABSTRACT

The following research constitutes a study of the elements involved in labor performance of staff and faculty at the Escuela Normal Superior de Michoacán (Teacher-Training College of Michoacán). The aim of this research is to provide an account of the extent to which labor performance of personnel is affected by variables such as motivation, economic remuneration and incentives, organizational climate, work environment, work satisfaction and evaluation of personnel.

The research methodology's design is descriptive-correlational, causal, hypothetical, deductive-inductive, and quantitative-qualitative in nature. The sample includes 44 subjects (both staff and faculty personnel). In order to reach the intended aim, I applied a survey of 34 items with descriptive data regarding the variables involved in the study, which is reliable enough for such study. In order to analyze the relevant independent variables, I employed data from the theoretical framework and from the institution, given that the personnel are acquainted with the relevant concepts. The labor performance's dependent variable clearly shows the average result of the personnel's assessment of each of the analyzed independent variables.

The highest extent of correlation between variables was found in the motivation and work environment correlation, with a value of 0.642; whereas the least correlated variables are organizational climate and labor satisfaction. These results are reasonable given the hypothesis that a substantial amount of personnel motivation follows from work gratification, whereas the rest of the relevant variables are less related to each other given their own nature.

Key terms: Labor performance, motivation, economic remuneration and incentives, organizational climate, work environment, work satisfaction, and evaluation.

INTRODUCCIÓN

La investigación de la tesis es producto de una revisión documental, con función informativa, por lo cual se pretende analizar y dar respuestas a algunos de los factores que impactan o influyen en el desempeño laboral del personal administrativo y docente que trabaja en la Escuela Normal Superior de Michoacán, es por esto que dentro de cada una de las organizaciones, empresas o instituciones se favorecen con diferentes características propias de sí y a veces únicas y exclusivas, de tal suerte que la manera en que se presentan los Recursos Humanos en el ambiente interno y porque no en el externo también, repercuten en el comportamiento del personal o el individuo trabajador, seguido de manifestaciones e impulsos en su desempeño y actitud, motivándolo a trabajar o no, y generando una baja o alta productividad del capital humano en cualquier tipo de organización.

En este contexto, el estudio e investigación de la tesis analiza los factores que impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán, dichas variables son la motivación, la remuneración económica e incentivos, el ambiente y la satisfacción laboral, el clima organizacional y la evaluación del desempeño laboral.

El análisis y el contenido del presente trabajo se realizó con el propósito de encontrar respuestas importantes que nos ayuden a comprender el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, dicho trabajo está estructurado por tres (3) capítulos que abarcan aspectos generales y temas específicos contenidos en el índice, los cuales se describen de manera muy general a continuación.

En el capítulo 1, se hace mención acerca de los fundamentos de la investigación, además una breve descripción de los antecedentes del objeto de estudio que es la Escuela Normal Superior de Michoacán. Dentro de este apartado se menciona,

además, aspectos importantes para nuestra investigación, es decir la situación problemática que nos plantea como se encuentra nuestro objeto de estudio y los sujetos que estamos analizando por medio de las variables independientes. El planteamiento del problema, que es la forma en que formulamos la pregunta o las preguntas de nuestra investigación y nos ayuda a justificar el estudio planteado.

Además, se plantean objetivos de manera general y específica, estos son nuestras guías de estudio y a hacia donde queremos llegar. Otro aspecto medular en este capítulo e igualmente importante son los postulados o hipótesis, los cuales se plantean como propuestas con relación a las variables independientes. En este orden de ideas, se hace una justificación de la investigación, es decir el porqué, exponiendo las razones y los aspectos importantes de la tesis.

En el capítulo 2, de manera breve mencionamos el proceso, los principios, el concepto, los antecedentes históricos de la administración y la manera en que esta última se muestra en la ENSM. Sin embargo, de manera clara se sustentan en el marco teórico de esta sección los aspectos, conceptos y elementos importantes de las variables independientes de la investigación.

Ahora bien, el diseño de investigación, la recolección y procesamiento de los datos los podemos encontrar en el capítulo 3, describiendo y analizando las preguntas planteadas en la exploración de la tesis, de manera que podamos comprobar los postulados y sustentar el método utilizado para la investigación, además de manera pertinente hacer la interpretación y análisis de los resultados.

Finalmente, mediante el aporte de las conclusiones y recomendaciones que fundamentan las hipótesis planteadas, los objetivos y las preguntas de nuestra investigación, las cuales sustentan la investigación.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes del objeto de estudio: ENSM

Históricos.-

La Escuela Normal Superior Federal de México, cuya ubicación se encontraba en la Calle de Fresno No. 15, esquina con la Av. Sn. Cosme en la Colonia Santa María de la Rivera, vio interrumpidos los Cursos Intensivos del Verano del año de 1983, debido a una serie de disturbios de los profesores-alumnos apoyados fuertemente, unos, por el SENTE, y otros, por la SEP.

El pliego de las peticiones comprendía desde, el incremento a las ayudas económicas hasta el otorgamiento de Plaza en Escuelas Secundarias con nombramiento de 19 horas-semana-mes, como mínimo.

Como los enfrentamientos entre estudiantes y autoridades policíacas se dieron en las dos primeras semanas del curso, las autoridades educativas tomaron la decisión de cerrar la escuela y anular el ciclo escolar. Ante tal determinación irreversible sobrevino la desmoralización de los profesores, el debilitamiento del movimiento y los profesores no tuvieron más opciones que retornar a sus lugares de origen.

Sin embargo, la SEP se vio obligada a dar una solución, tanto académica como política, al conflicto generado.

Fue así como el 19 de junio de 1984, siendo Secretario de Educación Pública el C. Lic. Jesús Reyes Heróles, Se publicó el “ACUERDO por el que se autoriza la impartición de Cursos Intensivos en la Ciudad de Campeche, Camp., y en la Ciudad de Morelia, Michoacán”.

El ACUERDO indica con toda precisión en el “ARTICULO 1º.- Se autoriza la impartición de Cursos Intensivos en la Ciudad de Campeche, Camp., y en la Ciudad de Morelia, Michoacán, a nivel de Licenciatura y destinadas a profesores titulares egresados de los

establecimientos de Educación Normal, Preescolar y Normal Primaria del Sistema Educativo Nacional y que prestan sus servicios a la Federación”.

En el ARTÍCULO 7º., párrafo segundo, expresa: “Para los cursos en Morelia, Michoacán, en el proceso de selección, los aspirantes a nuevo ingreso y los docentes-alumnos de reinscripción en los demás grados y especialidades, deberán proceder del área de influencia integrada por los siguientes Estados: Guerrero, Jalisco, Colima, Guanajuato y Michoacán.

A partir del curso intensivo de 1984 se laboró en diferentes escuelas de educación secundaria de la Ciudad de Morelia, en virtud de que la población estudiantil llegó a ser de 1500 profesores inscritos en las diversas especialidades y áreas.

De 1984 a 1987, la Dirección General de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública, El Comité Ejecutivo Nacional del SNTE y la Sección XVIII del SNTE en Michoacán, se involucraban en una fuerte contienda de tipo político-sindical, aunque muy poco de carácter académico, con la finalidad de imponer cada quien a profesores simpatizantes con los intereses sindicales u oficiales, para que atendieran las diversas asignaturas que constituían cada una de las áreas, a saber: Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, e Inglés; así como al Cuerpo Directivo, Coordinadores de Área, etc.

Por aquellos años, cuando una de las partes en conflicto lograba imponer a alguien que no era grato al otro grupo, entraba en acción el Consejo Estudiantil, cuya participación se centraba en bloquear el acceso a los grupos a ese o esos profesores no gratos.

El quince (15) de Marzo de mil novecientos ochenta y cinco (1985) fue la fecha en que la C. Profra. Hilda Ramírez Caloca Fuentes, Subdirectora de Escuelas Normales, de la Dirección General de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública, ENTREGA al C. Ing. José Severiano Luis Bravo Mora, Director de Educación Superior y Extraescolar de la Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, la Documentación de la Escuela Normal Superior Federal para Cursos Intensivos de Morelia, para integrarse a la Subsecretaría de Educación Superior y Extraescolar, en cumplimiento del Acuerdo del C. Secretario del Ramo.

Para el Curso Intensivo de 1988, la Subsecretaría de Educación Superior y Extraescolar asumió o tomó el control, casi total, de las actividades de la Escuela Normal Superior Federal para Cursos Intensivos de Morelia. Sin embargo, durante aquellos 5 años la Escuela Normal Superior emergía solamente durante 6 semanas de julio y agosto; a su vez concluidos los cursos, catedráticos y alumnos desaparecían hasta el siguiente curso.

En 1989, el Mtro. José Reyes Rocha, Subsecretario de Educación Superior y Extraescolar, previas las discusiones, negociaciones de rigor realizadas, tanto con el Secretario de Educación, como con la Sección XVIII del SENTE, tomó el control total de la Escuela Normal Superior. Inclusive dio inicio con el nombramiento del Cuerpo Directivo y Coordinadores de Área desde el mes de Abril.

El día 12 de Diciembre de 1989, marcó un hito en la Normal Superior, pues con esa fecha se dieron los primeros nombramientos con Comisión definitiva, a quienes así lo desearan, a la Normal Superior.

Un escritorio desvencijado, una silla en mal estado y algunas cajas de cartón llenas de polvo que se introducía por las ventanillas de cristales en forma de persiana, del sótano de la Subsecretaria de Educación Superior y Extraescolar, ubicada en la esquina formada por la Av. Lázaro Cárdenas y Francisco Márquez, formaban el activo fijo de la Normal Superior.

Con la asignación de personal comisionado la institución, surge la necesidad de un espacio más amplio, cómodo y digno. Así fue como fuimos ubicados en un salón-Laboratorio de la Escuela Normal Urbana Federal “Jesús Romero Flores”. Allí, las mesas del laboratorio hicieron las veces de escritorios y los bancos, de sillas. Para qué hablo de la incomodidad y el cansancio físico que rápidamente nos invadía.

En aquel lugar permanecimos hasta mediados de 1993, cuando fuimos reubicados en el espacio que ocupó el CONACYT en la Av. Madero Oriente Esquina con Álvaro Obregón. Un espacio más cómodo y amplio. Con sillas, mesas, escritorios, estantes, etc., que nos heredó el CONACYT.

En el periodo comprendido entre 1994 y 1996, el Dr. Manuel Salvador Saavedra Regalado, se ocupó de las tareas inherentes a la Subsecretaría de Educación Superior y Extraescolar, actualmente Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior. Durante su gestión logró el acuerdo político con las autoridades estatales para concretar la construcción del edificio en que hasta ahora laboramos, mismo que fue inaugurado el 10 de febrero de 1996 y, al cual nos trasladamos inmediatamente.

Así pues, el 15 de marzo de este año 2012, celebramos el vigésimo séptimo aniversario de la existencia de esta Escuela Normal Superior de Michoacán, como se denomina actualmente; ello en atención al 15 de marzo de 1985, día en que se entregó la documentación de dicha institución a la Secretaría de Educación del Estado.

Aspectos generales

La preocupación actual sentida por los maestros y por el estado, es la de ofertar una educación acorde a las demandas sociales: necesidad que ha sido generada a su vez, por el modelo económico en el que se encuentra el país. La educación en la historia ha sido orientada como la formación de las personas en su condición de ciudadanos por el proceso de consolidación de los estados nacionales.

La Escuela Normal Superior de Michoacán desde este inicio de milenio está dentro de un ambiente en que el magisterio se encuentra en la vorágine de los avances tecnológicos, las exigencias de los valores humanos, los desboques productivistas, las conveniencias políticas, las tensiones gremiales, las dificultades económicas, los deseos de los padres y madres de familia, las expectativas de las comunidades, las corrientes efímeras del pensamiento contemporáneo, el pragmatismo de los discursos y las prácticas sociales hoy de moda.

El impacto de la crisis económica ha repercutido fuertemente en la educación por lo que no puede desconocer el retroceso en los logros como: índice de repetición y fracaso, interrupción del proceso de incorporación a niveles medio y medio superior de los sectores más pobres, diferenciación de atención en el sistema educativo en cuanto a la cobertura de escuelas privadas, el deterioro en la calidad de la educación manifestada por

el salario docente y la proporción del presupuesto educativo destinado a equipamiento, capacitación, infraestructura, materiales didácticos, etc.

Ante este contexto de incertidumbre y complejidad esta institución concibe la formación que alude a un docente capaz de imaginar y desarrollar pedagogías alternativas y transformativas que activen en los educandos la producción de conocimiento, el dominio de habilidades y destrezas y la aprobación de una conciencia que les permia actuar en su contexto con un sentido crítico y transformador.

Se trata de una formación centrada en la apropiación de una conciencia histórica, sobre la capacidad de intervención que tienen los docentes para darle direccionalidad a su quehacer y para propiciar que los estudiantes sean capaces de comprender críticamente al mundo.

En esta perspectiva la formación de los docentes plantea la necesidad del desarrollo de las capacidades de reflexión y de acción para construir un discurso pedagógico propio que permita tomar decisiones sobre el quehacer y que permita romper condicionamientos teóricos, empíricos, experienciales y burocráticos que bloquean sus horizontes.

La sociedad exige de nosotros calidad y excelencia, pero la calidad no se decreta ni si impone desde fuera. La calidad humana surge del autoimpulso, de la decisión lúcida, del convencimiento, del sentido y el valor compartido por quienes quieren ser mejores y desean perfeccionar la vida académica.

Por eso, la Escuela Normal Superior de Michoacán asume el reto de formar profesores de secundaria que miran el presente en tránsito acelerado, que deberán inventar futuros cercanos, próximos y tangibles. Con capacidad para acabar de hacer lo que empieza, o de rectificar lo que sí amerita. Para consumir su obra y sus proyectos. Con capacidad para evaluar y evaluarse en su obra, de juzgar sus propias propuestas, de consumir lo pendiente, no sólo de acumular proyectos y olvidarlos. No sólo para reducir, sino para compartir. Con visión de futuro, que retome el pasado en lo que procede y conservarlo para articular con el porvenir y encontrar la mejor combinación en la construcción de nuevas realidades.

Definición y Ubicación

E.N.S.M. Significa: Escuela Normal Superior de Michoacán. Se localiza en la calle Nicolás Zapata #75, del fraccionamiento Torremolinos, en la ciudad de Morelia, en el estado de Michoacán.

Escudo



Población

La Escuela Normal Superior de Michoacán está integrada por 30 Administrativos, 45 Docentes, 480 alumnos de la Modalidad Escolarizada, 425 alumnos de la Modalidad Mixta (semiescolarizada), 150 maestrantes del Programa de Posgrado, 15 doctorantes, 125 alumnos externos de los cursos de inglés y diplomados.

Tabla 1.1 Infraestructura y servicios

Espacios	Condiciones		Total
	Adecuadas	Inadecuadas	
Aulas	10	3	13
Auditorio	1	0	1
Biblioteca	0	1	1
Sala de cómputo	0	1	1
Aula de idiomas	0	0	0
Salón de usos múltiples	1	0	1
Sala de maestros	1	0	1
Cubículos	3	5	8
Salón para talleres	0	0	0
Área recreativa	0	0	0
Área deportiva	0	1	1
Área administrativa	2	1	3
Laboratorio	1	0	1

Misión:

La Escuela Normal Superior de Michoacán, es una institución dedicada a la formación de profesionales para la educación Básica, Media y Superior del Sistema Educativo Nacional, que sean capaces de intervenir en el desarrollo y transformación de su quehacer propio, mediante conocimientos, valores, destrezas y habilidades reflexivas y críticas, en el marco de una sociedad compleja e intercultural, a través de la docencia, la gestión institucional, la

investigación educativa, la difusión de la cultura, así como la vinculación con otras instituciones y organismos.

Visión:

La visión de la Escuela Normal Superior de Michoacán es ser una institución de excelencia comprometida con una formación docente de alto nivel académico, de servicio social y ético, y con una profesionalización sólida basada en la creación de conocimientos , enriquecida con los sustentos teóricos, históricos y sociales, que garanticen una intervención educativa innovadora, con conciencia activa y crítica.

Políticas Institucionales:

1. Se contará con recursos humanos, instalaciones, equipamiento y conectividad adecuada por lo que los servicios académicos, administrativos y de apoyo que se proporcionen serán eficientes, y pertinentes, asumiendo las funciones de una institución de educación superior.
2. Los perfiles y funciones de cada unidad sustantiva y administrativa se fortalecerán y definirán mediante la actualización y capacitación del personal a su cargo.
3. Se tendrán claros los propósitos y las competencias profesionales que se pretenden desarrollar en los egresados que se forman con la propuesta curricular del Plan de Estudios 1999, atendiendo a su flexibilidad y haciendo las adecuaciones pertinentes.
4. La intencionalidad de los contenidos y prácticas docentes será formar a un profesional con capacidad para asumir y dirigir su propio aprendizaje, para valorar, preservar y desarrollar los diversos saberes mediante el estudio y la

práctica en la comprensión de la realidad del grupo escolar, la escuela y el sistema educativo.

5. Se otorgarán oportunidades de formación y actualización a los docentes, tanto en la Escuela Normal Superior como en otras instituciones e instancias que ofrecen programas para el desarrollo profesional de docentes, procurando vincular los avances académicos con los contenidos de las asignaturas que imparten y el nivel educativo para el que está formando a los futuros docentes
6. Se reconocerá la investigación educativa como un espacio de superación y formación profesional.
7. La evaluación que se realiza tiene un carácter formativo, por lo que toda la comunidad educativa docentes tendrán disposición y apertura para la valoración de su desempeño.
8. El personal académico tendrá la capacidad y disposición para el diseño y uso de las Tics durante su trabajo docente y su profesionalización.
9. Se impulsará la integración de cuerpos académicos con objetivos compartidos (investigación y estudio) para generar o aplicar la innovación y mejora en temas comunes.
10. Se promoverá el intercambio académico con otras instituciones formadoras de docentes y de educación superior para fortalecer la actualización docente, mediante procesos reflexivos de la práctica.
11. Los programas educativos y la formación académica de los estudiantes, se fortalecerán mediante las acciones que los órganos colegiados definan para atender necesidades específicas de los estudiantes.

12. Se acompañará y complementará el proceso de la formación de todo el alumnado en busca del mejoramiento de su formación integral mediante la tutoría y asesoría.
13. Se ampliarán las estrategias de atención de la demanda, mediante vinculación y convenios con la Secretaría de Educación en el Estado.
14. Se mantendrá un constante monitoreo sobre las capacidades de aprendizaje y el desempeño de los estudiantes, estableciendo redes de vinculación, evaluación e información de las actividades de observación y prácticas en condiciones reales.
15. Se propiciará un clima organizacional que favorezca el trabajo académico para que en conjunto la comunidad normalista realice acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos de aprendizaje.
16. Se mantendrá una estrecha vinculación con el nivel de educación básica fortaleciendo la constitución de un campo de formación compartido, que favorezca el logro de los rasgos del perfil de egreso.
17. Se realizarán actividades de difusión cultural, artística y deportiva para lograr una formación integral de los futuros docentes.

Objetivos estratégicos:

1. Mejorar las condiciones de los recursos humanos y materiales de la escuela normal para el desarrollo óptimo de las actividades académicas y los servicios que se proporcionan a los estudiantes.
2. Potenciar una cultura de integración de la comunidad normalista para articular las actividades desarrolladas y así lograr la autogestión.

3. Propiciar la integración de las actividades de los programas de investigación y extensión educativa y difusión cultural para que coadyuven a los procesos de formación integral de los docentes y los estudiantes.
4. Organizar el seguimiento y evaluación de las actividades de observación y práctica de los estudiantes en vinculación con los universos.
5. Realizar seguimiento y registro periódico para valorar los avances y resultados obtenidos en el desarrollo de competencias con la implementación del PE de modo que se instrumenten medidas de mejoramiento.
6. Apoyar la formación complementaria de los estudiantes con actividades extracurriculares que contribuyan al logro del perfil de egreso.
7. Establecer vínculos con otros colectivos de instituciones formadoras de docentes y con otras instituciones de educación superior, tanto locales como nacionales e internacionales para la proyección del trabajo académico de la escuela.
8. Lograr que los profesores tengan la formación académica, pedagógica y tecnológica, necesarias para garantizar el desempeño de las funciones docentes y su integración en organismos académicos.
9. Contar con las condiciones de seguridad, higiene y protección civil necesarias para ofrecer una estancia adecuada a la comunidad normalista
10. Contar con el personal académico y de apoyo suficientes para garantizar la cobertura de los servicios educativos que brinda la institución.
11. Fortalecer la modalidad de tutoría y asesoría como atención a estudiantes de manera que dé seguimiento a la evolución de su trayectoria formativa.
12. Constituir la evaluación institucional como un proceso cuyo referente sea el desarrollo de las competencias del perfil de egreso y como propósito fundamental el mejoramiento progresivo del desarrollo curricular y de la institución.
13. Organizar las academias como colectivos de formación permanente para dar respuesta a las necesidades de superación y desarrollo profesional tanto de docentes como de los estudiantes.

14. Incorporar el carácter integral del conocimiento en los programas del Plan de Estudios 1999, para propiciar procesos constructivos y la atención de las condiciones y problemas locales o regionales.

15. Mantener la capacitación y actualización del personal de apoyo para que contribuyan al desarrollo de las tareas académicas de profesores y alumnos.

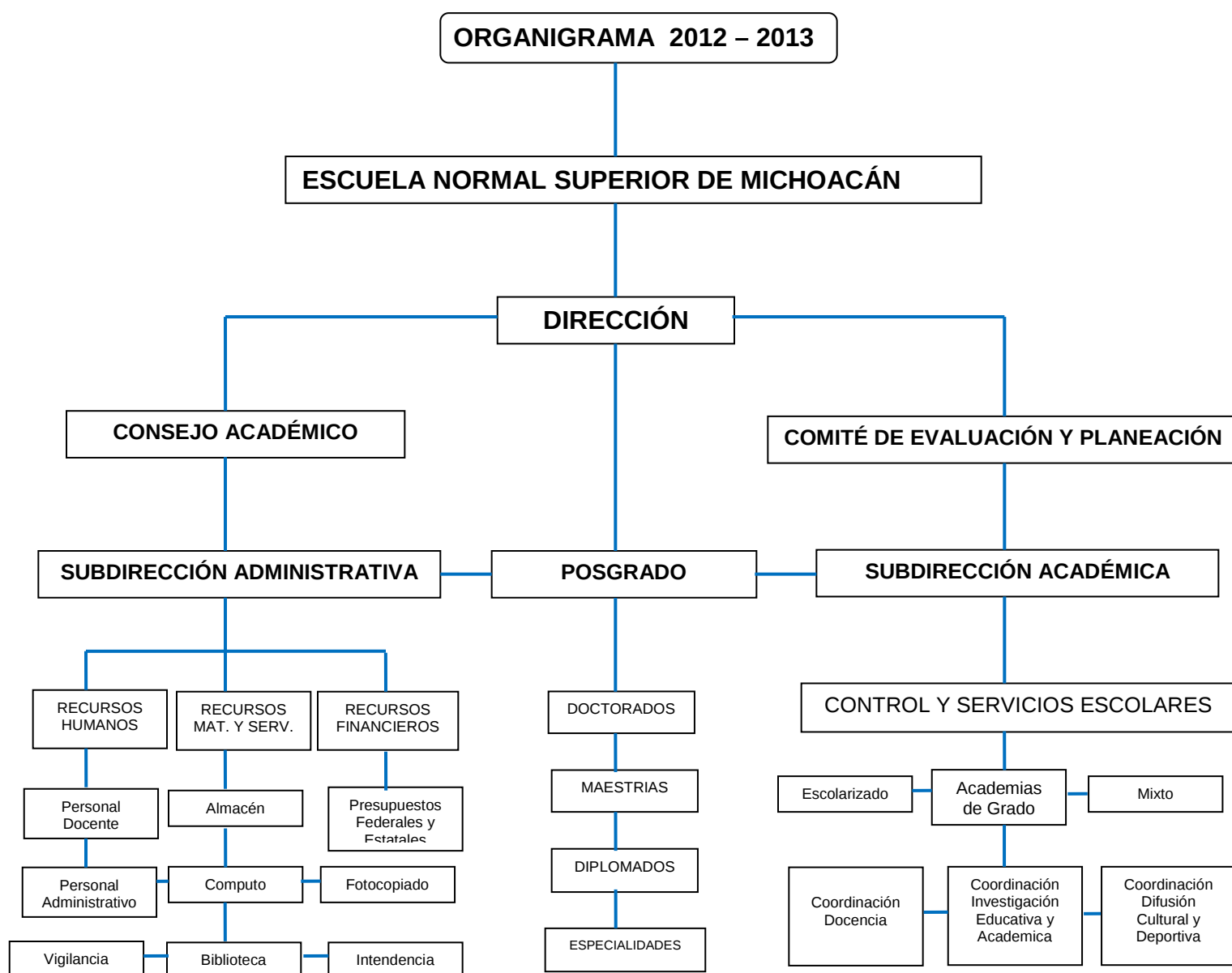
Potenciar el uso de sistemas computarizados como herramienta para el proceso de enseñanza y aprendizaje

Estrategias:

1. Gestión institucional permanente para la ampliación y adecuación de la infraestructura física y humana, priorizando necesidades.
2. Impulsar la integración de cuerpos académicos y la incorporación de los docentes al PROMEP.
3. Redefinición de la estructura organizativa y funcional en cada uno de los equipos de trabajo para tener el carácter profesional correspondiente al de una institución de educación superior.
4. Desarrollar conjuntamente (estudiantes, asesores y tutores) las actividades de observación y práctica docente en función de un proyecto elaborado en cada uno de los semestres del ciclo que corresponde.
5. Evaluación periódica para valorar la aplicación de los programas de estudio, el desempeño de los profesores, los aprendizajes basados en competencias, la calidad de la formación proporcionada, el impacto de la formación a la educación básica, y la calidad de los servicios de apoyo a la docencia.
6. Ofrecimiento de oportunidades y recursos para la formación complementaria de los estudiantes a través del Programa de extensión educativa y difusión cultural, mediante actividades extracurriculares.
7. Establecimiento de redes de colaboración intra e inter institucional de colectivos académicos, para socialización e intercambio de experiencias que redunden en el fortalecimiento institucional.
8. Actualización del personal docente sobre los contenidos curriculares, métodos educativos, prácticas de enseñanza y uso de materiales didácticos congruentes con los nuevos enfoques de la formación inicial.
9. Establecimiento de vínculos con instancias especializadas promotoras de seguridad, higiene y protección civil.
10. Implementación de un programa de tutoría y asesoría que permita al profesorado, dar seguimiento a la formación académica del alumnado desde su ingreso, egreso y ubicación en el universo meta, por ciclo escolar.

11. Reformulación y actualización de Programas por los docentes, en congruencia con las orientaciones académicas para atender las necesidades de formación de los alumnos.
12. Capacitación y actualización del personal administrativo y de servicios sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para registro y manejo de datos.
13. Incorporar el uso de la TICs en los procesos de enseñanza y aprendizaje para fortalecer el desarrollo de los programas.

Figura 1.1 Organigrama de la ENSM



Fuente: Manual de organización de la ENSM

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ahora bien, al hablar de desempeño laboral se debe entender que este busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.

En este mismo contexto, el tema central de la tesis y el problema a investigar es:

¿CUÁL ES EL IMPACTO DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SI ÉSTOS INFLUYEN EN SU VIDA PERSONAL?

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Enunciar un problema de investigación consiste en presentar, mostrar y exponer las características o los rasgos del tema, situación o aspecto de interés que va a estudiarse, es decir, describir el estado actual del problema.

En general, enunciar un problema es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una institución: es narrar los hechos que caracterizan esa situación, mostrando sus implicaciones y soluciones.

Enunciar un problema requiere precisar la naturaleza y las dimensiones del mismo, en detalle y con precisión. Asimismo, se deben ambientar todas las características que enmarcan el problema; también hay que comenzar por narrar los antecedentes de la situación de estudio, así como incluir y mostrar los hechos, las relaciones y las explicaciones que sean importantes en la caracterización del problema. Igualmente, hay que contemplar tanto el problema como los elementos conectados con él. (Tamayo, 2003)

En la actualidad, es importante la preparación profesional para la inserción al campo laboral ya que día a día las exigencias son mayores en este mundo globalizado, pues la humanidad entera enfrenta mayores desafíos comparados con generaciones en décadas pasadas. Las instituciones de educación superior juegan un papel muy importante en este ciclo de formación de profesionales capaces de enfrentarse a esta realidad a la hora de insertarse en el ámbito laboral, la diversidad de factores que son evaluados por las empresas cada vez son más amplios debido a la demanda y a la competencia, es por esto que día con día las universidades a nivel mundial implementan programas de estudio que incluyan áreas y objetivos actualizados, novedosos y prácticos que contribuyan al desarrollo de recurso humano que les permita ir siempre a la vanguardia de las exigencias tecnológicas de este nuevo milenio.

En los últimos años, junto con el avance de la tecnología y la demanda en el mercado laboral, el interés por el “Talento Humano” ha tomado un mayor auge primordialmente en el desarrollo empresarial, reconociendo la importancia de abordar estudios sobre la conducta de las personas en la industria dando paso a que la ciencia psicológica investigue temas relacionados con el comportamiento organizacional tales como: Motivación en el trabajo, estrés y bienestar laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, ergonomía y condiciones de trabajo, satisfacción laboral, liderazgo, evaluaciones del desempeño entre otros, utilizando para estos estudios pruebas psicológicas que miden diferentes aspectos dentro del comportamiento organizacional.

Por otro lado, la investigación va orientada a analizar los factores que impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, como pueden ser factores motivacionales que regulan el comportamiento y la satisfacción laboral del personal, que repercuten a nivel institucional y afectan al mismo tiempo la visión y misión de la escuela, también las fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son

ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, mala supervisión, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

La falta de reconocimiento de sus jefes inmediatos por sus funciones y labores, es un factor que impacta en bajo o alto rendimiento de sus actividades, aunado a esto el bajo sueldo, la falta de comunicación, lo monótono de su trabajo, problemas familiares, la salud física y mental, económicos y la educación son algunos de los factores que impactan al personal.

De tal suerte, el personal de la Escuela Normal Superior de Michoacán se muestra desmotivado en ocasiones debido a la baja remuneración económica, al ambiente laboral negativo que existe en la Institución, a que no se valoran, reconocen o inclusive que el mismo el empleado no conoce sus capacidades, habilidades, necesidades y cualidades para el desempeño de sus funciones.

Es necesario mencionar que el desempeño laboral de los recursos humanos del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán, es muy diverso, ya que por un lado existe mucha apatía, falta de interés, resistencia al cambio y poca participación de algunos de los trabajadores que en esta Institución laboran, pero hay otro grupo donde sus actividades las realizan con el mayor esfuerzo y esmero constante, se encuentran satisfechos laboralmente con los que hacen cotidianamente, están motivados y aunque las variables independientes como es el caso de la motivación que comenta Abraham Maslow, cuando no se satisfacen adecuadamente las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, sociales y de amor, estima y las de autorrealización, las personas se encontraran desmotivadas en todos los sentidos de su vida y esto afecta al recurso humano, por lo tanto es importante reforzar la conducta de las personas como sugiere Stephen Robbins.

Por otro lado, la remuneración económica e incentivos, si no está bien retribuida o garantizada afecta en el desempeño laboral del personal y en los recursos humanos. El clima organización y el ambiente laboral como variables independientes y las cuales hace mención autores como Chiavenato, implica un fuerte impacto tanto en lo laboral como en la personalidad dentro de los recursos humanos, de manera que si se encuentra un desequilibrio organizacional o ambiental, los niveles de desempeño laboral se podrán ver afectados.

1.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

(James, 2006), menciona que las preguntas representan el ¿qué? de la investigación. (Sampieri 2010) argumenta que las preguntas orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos.

1.3.1 Pregunta General:

¿En qué medida la motivación, las remuneraciones económicas e incentivos, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el clima organización, y la evaluación, impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán?

1.3.2 Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la importancia de la motivación en el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán?
- ¿De qué forma las remuneraciones económicas e incentivos impactan como factores del desempeño laboral?
- ¿Por qué el ambiente laboral impacta el desempeño del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán?
- ¿Cómo es el alcance de la satisfacción laboral en el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán?
- ¿Cuál es el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán?
- ¿Qué resultados podríamos obtener al hacer una evaluación del desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida la motivación, las remuneraciones económicas e incentivos, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional y la evaluación, impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

1.4.1 Objetivos Específicos:

- Estudiar la motivación y el impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
- Conocer si las remuneraciones económicas e incentivos como factores de impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
- Identificar el ambiente laboral y el impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
- Analizar la satisfacción laboral y el impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
- Explorar el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
- Observar la evaluación y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior Michoacán.

1.5 HIPÓTESIS

Como menciona (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010), las hipótesis son explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables y como comenta (Williams, 2003) deben formularse a manera de proposiciones. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis sería el siguiente:

1.5.1 Hipótesis General:

La motivación, las remuneraciones económicas e incentivos, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional y la evaluación son variables que impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

1.5.2 Hipótesis específicas:

-  A mayor motivación en el personal, mejor desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
-  A más aumentos e incrementos en las remuneraciones económicas e incentivos, mayor impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
-  El ambiente laboral es un factor que impacta el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
-  Una mejor satisfacción laboral, mayor es el incremento en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
-  Con el análisis del clima organizacional se genera mayor productividad en el desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.
-  La evaluación, es un instrumento que nos permite conocer el impacto del desempeño laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

VARIABLES

1.6.1 Variable dependiente

- ✓ Desempeño Laboral

1.6.2 Variables independientes:

- Motivación
- Remuneraciones económicas e incentivos
- Ambiente laboral
- Satisfacción laboral
- Clima organizacional
- Evaluación.

1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como menciona (Kerlinger, 2002), la justificación indica el porqué de la investigación, exponiendo razones y como argumenta Sampieri (2010) es conveniente, tiene relevancia social e implicaciones prácticas, muestra un valor teórico y responde a una utilidad metodológica; menciona también que es difícil cumplir con estos aspectos, pero con se cumpla uno o algunos es válido.

Lo relevante en el desempeño laboral es conocer en que medida una de las variables independientes anteriormete expuestas afecta a otra variable, esto permitirá diseñar planes y programas de capacitación en beneficio del Desempeño Laboral del Recurso Humano del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán.

En este sentido, el objetivo e importancia de la tesis es explorar y analizar el impacto de los factores del desempeño laboral, tales variables de estudio en la investigación son: motivación, remuneración económica e incentivos, ambiente laboral, clima organizacional, satisfacción laboral, la evaluación y su relación con la vida del personal, laboral y social en la Escuela Normal Superior de Michoacán,

Por otro lado, al enfocar el tema del desempeño laboral dentro del manejo de los recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, en lo que coincidimos es que el desempeño busca aumentar la motivación del ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente o clima de trabajo positivo.

Es importante mencionar, que la investigación busca dar respuestas en el análisis de algunos factores del desempeño laboral, la satisfacción es un gran ejemplo, ya que esta depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente mediante el desempeño laboral y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos personales e institucionales.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Por otro lado, enunciamos algunas razones que apoyan y justifican la presente investigación:

- ✓ Aportar conocimientos.
- ✓ Responder a las necesidades institucionales.
- ✓ Dar resultados o propuestas para ayudar en la toma de decisiones de una organización en relación al Desempeño Laboral.

- ✓ Identificar problemas no considerados anteriormente.
- ✓ Obtener la eficiencia en los procesos involucrados en el objeto de estudio.
- ✓ Generar estabilidad en la vida laboral y personal del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán.
- ✓ Conocer los factores que impactan el desempeño laboral y proyectar mejores sujetos o individuos comprometidos con la sociedad.

TABLA 1.2

1.8

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

V. D.	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN REAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
D E S E M P E Ñ O L A B O R A L	Motivación	Como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.	Es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta, además intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.	Sentirse motivado, integrado, Reconocimiento Función Capacidad, iniciativa	Trabajo en equipo. Con mis compañeros Familia, amigos, grupos sociales. Ánimos y energía – ENSM
	Remuneración económica e incentivos	Se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva	La compensación total se compone de tres grandes elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios. La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario. Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, convenios, plan de retiro, entre otros	Promoción laboral Incentivos Beneficios económicos Igualdad de oportunidades	Resultados de trabajo Comisión, felicitaciones Satisfacción necesidades Crecimiento profesional Movilidad de puestos- funciones
	Clima organizacional	Es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos”.	El clima organizacional de una institución educativa involucra ciertos factores tales como: las relaciones de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación	Participación e interés en actividades Opiniones del Personal	Juntas, reuniones, capacitaciones. Decisiones para la ENSM
	Ambiente laboral	Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral.	Las características son favorables cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.	Existencia y gusto Seguridad y estabilidad Amabilidad, respeto	Por el trabajo Relaciones con los jefes Laboralmente Jefe, compañeros
	Satisfacción laboral	Desde el punto de vista de la psicología es un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.	En la práctica el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una fuente de realización personal.	Entorno físico- espacio Igualdad, satisfacción y compromiso.	Realizar actividades, Labores, gusto por el trabajo. Actividades rutinarias, aburridas
	Evaluación	Se define la evaluación como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.	Es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.	Actividades laborales Reconocimiento Responsabilidades Funciones	Capacidades, habilidades, destrezas. Puntualidad, asistencia, permanência.

TABLA 1.3

1.9

MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Ahora bien, al hablar de desempeño laboral se debe entender que esté busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas. En este mismo contexto, el tema central de la tesis y el problema a investigar sería: ¿cuál es el impacto del análisis de los factores del desempeño laboral y si éstos influyen en su vida personal?	Pregunta General: P.G. ¿En qué medida la motivación, las remuneraciones económicas e incentivos, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional, y la evaluación, impactan el desempeño laboral del personal en la Escuela Normal Superior de Michoacán? Preguntas Específicas: P.E.1 ¿Cuál es la importancia de la motivación en el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán? P.E.2 ¿De qué forma las remuneraciones económicas e incentivos impactan como factores del desempeño laboral? P.E.3 ¿Por qué el ambiente laboral impacta el desempeño del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán? P.E.4 ¿Cómo es el alcance de la satisfacción laboral en el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán? P.E.5 ¿Cuál es el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán? P.E.6 ¿Qué resultados podríamos obtener al hacer una evaluación del desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán?	Objetivo General: O.G. Determinar en qué medida la motivación, las remuneraciones económicas e incentivos, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional y la evaluación, impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. Objetivos Específicos: O.E.1 Estudiar la motivación y el impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. O.E.2 Conocer las remuneraciones económicas e incentivos como factores de impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. O.E.3 Identificar el ambiente laboral y el impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. O.E.4 Analizar la satisfacción laboral y el impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. O.E.5 Explorar el ambiente laboral y el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. O.E.6 Observar la evaluación y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la E.N.S.M.	Hipótesis General: H.G. La motivación, las remuneraciones económicas e incentivos, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional y la evaluación son variables que impactan el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. Hipótesis Específicas: H.E.1 A mayor motivación en el personal administrativo y docente, mejor desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán. H.E.2. A más aumentos e incrementos en las remuneraciones económicas e incentivos, mayor impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. H.E.3. El ambiente laboral es un factor que impacta el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. H.E.4 Una mejor satisfacción laboral, mayor es el incremento en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. H.E.5 Con el análisis del clima organizacional se genera mayor productividad en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán. H.E.6 La evaluación, es un instrumento que nos permite conocer el impacto del desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán.	Variable Dependiente: ❖ Desempeño Laboral Variables Independiente: ✓ Motivación ✓ Remuneración económica e incentivos ✓ Clima Organizacional ✓ Ambiente Laboral ✓ Satisfacción Laboral ✓ Evaluación

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN (TEORÍAS ACTUALES)

El proceso administrativo y sus elementos

Como señala (Rojas 2012), la administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue. Dicho proceso es sólo posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana; y que sus elementos son:

Unidad y división del proceso administrativo, beneficios de una división conceptual, diversos criterios de división (tripartita, división en cuatro, cinco y seis elementos de Koontz

Principios Administrativos: según (Henry, 1916) son los siguientes:

División del Trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de Dirección, Subordinación del interés particular al interés general, Remuneración del Personal, Centralización, Orden, Cadena escalar, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa, Espíritu de grupo

¿Cuáles son las características de la administración?

Como indica (León, 2009), la administración proporciona los principios básicos, cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes. Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son: Universalidad, su especificidad, su unidad temporal, su unidad jerárquica, etc.

Además condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- La administración puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

El concepto de administración

Como afirma (Domínguez, 2010) La palabra “**administración**” viene del latín **administratio** que significa acción de administrar. Y el término administrar que significa conjuntamente “**servir**” llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir. La definición dada para administración destaca justamente su mismo origen etimológico, cuando expresa ambos aspectos de cooperación y de servicios para el logro de los objetivos.

Dar una definición precisa que cumpla todos los aspectos de una materia tan amplia y compleja como la administración no es asunto fácil, ya que puede no satisfacer todos los criterios y puede ofrecer el peligro de que por ese sólo hecho se llegue a restar su importancia, o bien a destacar aquellos aspectos que probablemente quedaron sin incluir dentro de la definición.

A pesar del reconocimiento de tales limitaciones, problemas y probables derivaciones, se da una definición y algunos significados sobre “administración” que pretenden incluir los aspectos más sobresalientes que contienen la que los autores más connotados han dado, tales son: E.F.L. BRECH, J.D. MOONEY, PETERSON AND PLOEMAN, KOONTZ AND O'DONNELL. GEORGE P. TERRY, F. TANNEMBAUN, HENRY FAYOL, WILBURG JIMENEZ CASTRO, MARSHALL E. DIMOK, CATHERIN SECKLER H, JOSÉ GALVAN ESCOBEDO, ISAAC GUZMÁN VALDIVIA

Antecedentes históricos de la administración

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales. Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones

Época primitiva. → Periodo agrícola → Egipto → Hebreos → Cristianismo
 Siglo XX ← La revolución Industrial ← Grecia

La administración en la Escuela Normal Superior de Michoacán, opera de acuerdo a los lineamientos por parte del Gobierno del Estado de Michoacán, para los Recursos Financieros de acuerdo a los Presupuestos Estatales, Federales y Subsidios autorizados para 2012; los Recursos Humanos con los Reglamentos y Normatividad Laboral de la Secretaria de Educación Pública en el Estado vigente en este año.

Generalidades sobre la administración.-

Algunos aspectos importantes son: origen, la administración y sus perspectivas, contenido y objeto de estudio de la administración, estado actual de la teoría de la administración, la administración en la sociedad moderna, perspectivas futuras de la administración, principios, evolución, teoría, escuelas y enfoques (clásico, humanístico, neoclásico, estructuralista, comportamiento, sistémico, situacional, organización):

Teorías y enfoques de la Administración:

- Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Control).
- Administración por objetivos (APO).
- Enfoque estructuralista de la administración.
- Modelo burocrático de organización, según Weber.
- Modelo burocrático de Merton.
- Grados de burocratización en las organizaciones.
- Teoría estructuralista de la administración.
- Enfoque del comportamiento en la administración.
- Teoría del desarrollo organizacional (TDO).
- Enfoque sistémico de la administración.
- Teoría matemática de la administración.
- Teoría de sistemas.
- Enfoque situacional de la organización

2.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Definido el planteamiento del problema y determinados los objetivos que sustentan la presente investigación, es preciso señalar los conceptos y aspectos teóricos que soportan el estudio en cuestión.

Por otro lado, en este capítulo se muestran varios conceptos y teorías relativos a las variables independientes (Motivación, Remuneración económica e incentivos, clima organización, ambiente laboral, satisfacción laboral y evaluación) que impactan la variable dependiente (Desempeño Laboral), así como también se hace referencia a trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto.

2.2.1 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

Podríamos iniciar con la siguiente reflexión: ¿Qué es la motivación? No debemos de confundir dicho concepto, muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. En la praxis, los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados, esto es un error. Con este señalamiento se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero nuestros conocimientos sobre el tema indican que no es verdad.

Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación con la empresa. Sin duda, todas las personas tienen un impulso motivador básico distinto. Así, mientras analizamos el concepto de motivación, tengamos presente que su intensidad varía según las personas en momentos distintos.

Definiremos *motivación* como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Strausser, 2003).

En este sentido, debemos buscar cuales son las metas de la organización y ser congruentes con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de ***persistencia***, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (Stephen, 2010).

La motivación es el concepto que se emplea para explicar la intensidad y la dirección de algunas conductas de las personas. Veamos entonces qué es la motivación.

Stephen P. Robbins (2004), señala que la motivación es el proceso que impulsa a la persona a tener conductas sostenidas y orientadas a conseguir determinadas metas. La motivación implica que la persona tiene una meta que quiere alcanzar y está dispuesta a hacer mucho esfuerzo para conseguirla. Este esfuerzo está “orientado”, es decir, tiene una dirección y esta dirección permite a la persona valorar si las conductas o comportamientos por ello observados son adecuados o no para lograr la meta.

La persona está dispuesta a ejercer ese esfuerzo de manera sostenida hasta que logre su objetivo. Por eso, es un proceso, se inicia con una necesidad insatisfecha que despierta el deseo de satisfacerla e inicia las conductas para lograrlo.

Hoy en día cuando hablamos de que una persona dice que está motivada para bajar de peso y se pone a dieta solamente una semana, según esta definición, no estaría motivada porque no deja de comer el tiempo necesario para alcanzar el peso deseado. Tal vez la persona hace mucho esfuerzo por una semana pero no mantiene la conducta por un tiempo suficiente.

En este contexto, si adaptamos la noción anterior a la empresa de la cual estemos hablando, podemos adelantar el siguiente concepto en base a las teorías de Robbins (2004), :

La motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Es importante mencionar que los esfuerzos intensos o altos de los empleados estén canalizados en una dirección tal que enfaticen en beneficio de la empresa, ya que puede darse el caso de algún individuo que realiza un alto grado de esfuerzo pero éste no ayuda a lograr los objetivos, la misión o la visión de la organización o, incluso, va en contra de ellos.

Ahora bien, en este sentido según el autor Stephen P. Robbins, acerca de la definición antes citada, existen tres elementos fundamentales que le dan fuerza al concepto y son: **intensidad, dirección y persistencia**.

La **intensidad** consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Por otro lado, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una **dirección** que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad.

En otro orden de ideas la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

De acuerdo con Santrock (2009) en (Pereira, 2009), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.

(Alonso, 2008) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

(J.L., 2008) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín *motus*, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

Según (Giglio, 2006): La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas. (Castañeda, 2011) indica que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar.

2.2.2 Teorías de la motivación

Existen diferentes teorías y posturas de autores que tratan de explicar el proceso de motivación y todas aportan algunos elementos que ayudan a comprender la conducta humana en esa dirección. Se acepta que las personas trabajan porque esperan obtener cierta recompensa por su trabajo, lo que les ayudará a satisfacer ciertas necesidades. A estas variantes surgen las siguientes cuestiones: ¿Qué clase de recompensa esperan los empleados? ¿Qué necesidades quieren satisfacer?, ¿qué esperan lograr?, ¿cómo se inicia y mantiene el proceso motivacional?

Estas preguntas no son fáciles de responder y las teorías que han tratado de darles respuesta se pueden clasificar en teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido tratan de identificar las necesidades específicas que motivan a las personas, es decir, tratan de identificar los factores internos que desatan el proceso de motivación. En cambio las teorías de proceso describen y analizan cómo se inicia, dirige, mantiene y, por último, desaparece una conducta.

A continuación, mencionamos una explicación de cada uno de estos enfoques y una descripción de las teorías que consideramos más representativas de cada enfoque.

2.2.2.1 Teorías de contenido

Stephen P. Robbins (2004), señala que las teorías de contenido se refieren a la satisfacción. Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.

Cabe mencionar que dichas teorías sugieren al empresario o al administrador los siguientes puntos, para que el proceso de la motivación sea más efectivo:

- ✓ Ser y estar consciente de que cada persona es única y, por lo tanto, cada persona tiene sus propias necesidades, deseos y objetivos.
- ✓ Identificar las necesidades que pueden motivar a cada uno de los empleados.
- ✓ Plantear metas a los empleados que los lleven a satisfacer esas necesidades.
- ✓ Cuando logren las metas, proporcionales recompensas y estímulos personales que les ayuden a satisfacer sus necesidades.
- ✓ Identificar el mejor momento en el proceso motivacional para ofrecer las recompensas que promuevan los comportamientos que desees.
- ✓ Tener en cuenta que la gente cambia, por lo tanto, cambian sus necesidades. Es necesario estar continuamente atento a las necesidades del personal a fin de proporcionarles metas y recompensas significativas.

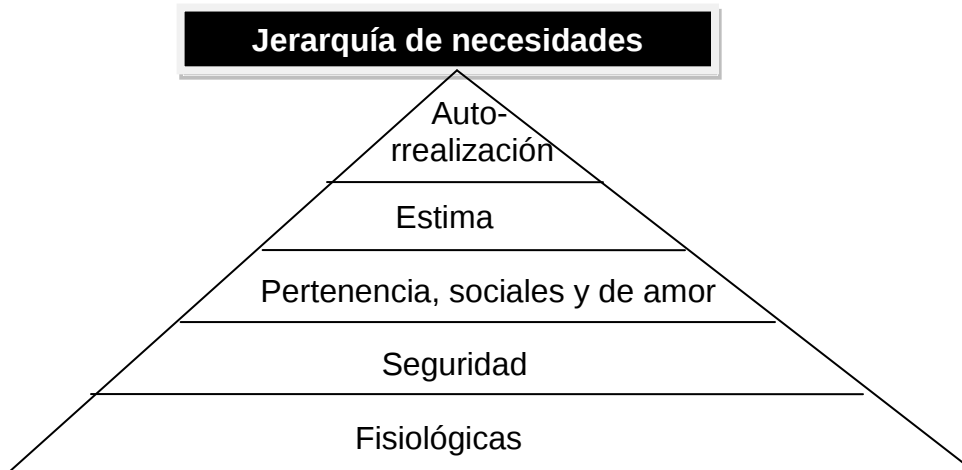
Conocidos y/o repasados los elementos anteriormente vistos plantearemos algunas teorías relacionadas con el tema en cuestión.

- Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (De Abraham Maslow)
- Teoría “X” y Teoría “Y” (De Douglas Mc. Gregor)
- Teoría de la Motivación – Higiene (De Frederick Herzberg)
- Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (De Clayton Aldefer)
- Teoría de Mc. Clelland de las Necesidades. (De David Mc. Clelland)

2.2.2.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Podemos afirmar con seguridad que la Teoría más popular es la del Psicólogo Abraham Maslow quien agrupa las necesidades del ser humano en cinco categorías ordenadas jerárquicamente en donde las de más bajo nivel son las de tipo fisiológico y las de más alto nivel son las de autorrealización.

Figura 2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Motivation and Personality, 2ª. Edición, A.H. Maslow, 1970. Prentice Hill. New Jersey.

Tales necesidades son las siguientes:

1. **Necesidades fisiológicas:** comprenden las necesidades primarias como las de comer, necesidades de abrigo, beber, dormir y hacer el amor (sexo) y otras de carácter orgánico.
2. **Necesidades de seguridad:** son las necesidades de verse libre de daños físicos y emocionales como son enfermedades, desastres económicos, seguridad en el trabajo, etcétera.
3. **Necesidades de pertenencia, sociales y de amor:** incluyen la necesidad de amistades, de aceptación, de amor y de pertenencia a algo o a alguien.
4. **Necesidades de estima:** incluyen las necesidades de respeto y estima de sí mismo, de reconocimiento, estatus, etcétera.
5. **Necesidades de autorrealización:** es la necesidad de ser cada vez más uno mismo, es decir, desarrollarse al máximo ejercitando todas las cualidades, habilidades y potencialidades.

En nuestra opinión esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona

En otro sentido, Maslow separó las cinco (5) necesidades en orden superior e inferior. Estas las definió como necesidades fisiológicas y de seguridad, a saber estas son de *orden inferior*, y las sociales, de estima y autorrealización como de *orden superior*. La diferencia entre unas y otras está en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tienen su origen sobre todo externo, es decir con variables como salario, contrato colectivo y antigüedad.

A continuación citaremos algunas consideraciones sobre dicha jerarquía:

- o Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, las otras se adquieren en el tiempo.
- o En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
- o Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- o Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- o Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.
- o El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
- o Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
- o Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

Maslow, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas y necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza y la necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

2.2.2.3 Teoría de los dos factores (motivación e higiene).

Ahora entremos a otra teoría igualmente importante como la de Maslow, Frederick Herzberg, psicólogo también, propuso la teoría de los dos factores o conocida también como teoría de motivación e higiene, donde afirma la existencia que hay con un individuo, su trabajo y la actitud que tiene éste hacia el éxito o fracaso de su vida laboral.

La investigación hecha por Herzberg da respuesta a que las personas responden de manera significativa cuando se sienten mal, mostrando insatisfacción laboral, de lo contrario cuando están bien su rendimiento y su satisfacción laboral es importante.

En este sentido, los factores intrínsecos, como es el caso del progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros están relacionados con la satisfacción. De acuerdo con el autor de esta teoría los factores que producen satisfacción laboral son totalmente distintos que los que llevan a la insatisfacción. En la praxis, nosotros como administradores debemos tener en cuenta estas afirmaciones hechas por Frederick y proponer un modelo idóneo para alcanzar la motivación de los trabajadores.

A continuación detallaremos los dos factores propuestos:

Herzberg llamó “factores higiénicos” a los que, si faltan en el contexto laboral, causan gran desazón en el trabajo pero, si están presentes, no motivan necesariamente. Son las condiciones necesarias para que el trabajador no este descontento con su trabajo, pero no son suficientes para motivarlo.

Estos factores son extrínsecos al trabajo, es decir, se relacionan con las condiciones en que el trabajador ejecuta sus labores. Algunos de estos factores son los siguientes:

-  El salario suficiente.
-  Tener un trabajo de planta, no eventual.
-  Condiciones físicas de trabajo, como son la ventilación, iluminación, temperatura, etcétera.
-  Buena relación con el jefe.
-  Tener buenas prestaciones.
-  Tener una adecuada supervisión y retroalimentación.
-  Buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
-  Adecuadas políticas de la compañía.
-  Estatus.

Esto nos lleva a algunas conclusiones como que si la persona recibe un salario bajo, todo le va a parecer mal en el trabajo y se sentirá muy insatisfecha sobre todo si se entera de que en otra empresa ofrecen un salario superior por el mismo tipo de trabajo. Otra conclusión que se puede obtener se aplica al caso en que el empleado percibe como injustas las políticas de la empresa, por ejemplo, si se asciende a una persona por sus relaciones y no por sus méritos en el trabajo.

Herberg llamó “factores motivacionales” a aquellos que, si están presentes, producen fuerte motivación en los empleados, pero cuya ausencia no necesariamente produce insatisfacción. Estos son factores intrínsecos al trabajo, por ejemplo:

- ✚ Posibilidades de crecimiento y desarrollo en el trabajo.
- ✚ Que el trabajo sea relevante y significativo para la persona.
- ✚ Responsabilidad y autoridad para tomar decisiones.
- ✚ Oportunidad de ser creativo en el trabajo y de que se adopten esas ideas.
- ✚ Posibilidad de realización.
- ✚ El trabajo mismo.
- ✚ Sensación de logro.
- ✚ Reconocimiento.

Una posibilidad conclusión es que tener un trabajo apasionante y creativo motiva mucho pero no tenerlo no impide que la persona lo ejecute “bien”. Incluso algunas personas prefieren tener un sueldo un poco menor a cambio de un trabajo que les resulte interesante.

2.2.3. Teorías de Proceso

Stephen P. Robbins (2004), las teorías del proceso tratan de explicar y describir cómo se inicia, dirige, mantiene y, finalmente, detiene el proceso de la motivación, se concentra en cómo ocurre la motivación.

A continuación, citamos una breve explicación de dos teorías de proceso: la teoría de las expectativas y la teoría del reforzamiento.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom. El define la motivación como el proceso que guía a la persona en la elección entre diferentes alternativas de actividad voluntaria. En este enfoque, la mayor parte de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y están, por lo tanto, motivados.

En resumen, esta teoría dice que la tendencia para actuar en cierta forma depende de qué tanto está convencida la persona de que sus acciones la conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es este último para ella. La lógica de la teoría es que toda persona se esforzará por cumplir con las conducidas que cree que la llevarán a obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Los elementos básicos de esta teoría son elección, expectativa, preferencia e instrumentalidad.

La *elección* se define como la libertad del individuo para elegir su conducta entre varias posibilidades. Por ejemplo, el trabajador puede elegir entre trabajar duro, regular o poco, puede elegir entre llegar a tiempo al trabajo o tarde.

La *expectativa* es una medida subjetiva de qué tanto la persona piensa que es posible el logro de lo que se planteó. Es el nexo entre desempeño y esfuerzo. Por ejemplo, la expectativa es cero si la persona piensa que es imposible producir quinientos pares diarios de zapatos pero la expectativa de producir cien pares diarios es muy alta.

La *preferencia* es la atracción que la persona siente por su comportamiento. Fíjate como la preferencia tiene que ver con las necesidades insatisfechas de la persona. Un ejemplo de preferencia se dan en el caso de una persona que

prefiere el premio de un traslado a provincia un lugar de que se le aumente el salario en el capital.

La *instrumentalidad* es el vínculo entre desempeño y premio, es decir, en qué medida el individuo cree que cierto nivel de rendimiento lo llevará a obtener los resultados deseados.

Aunque la teoría parece complicada, no lo es tanto. Por ejemplo, el hecho de que un empleado opte por producir más (elección) porque piensa que puede lograrlo (expectativa), depende de sus metas personales (atracción) y de su percepción de qué tanto su desempeño es un medio (instrumentalidad) para alcanzar esas metas.

La relación entre estas variables está dada por la siguiente fórmula:

$$M = E \times I \times P$$

Esto es, la motivación para trabajar (M) es el resultado de multiplicar la expectativa (E) por la instrumentalidad (I) por la preferencia (P). Por ejemplo la mayor parte de los empresarios suponen que un incentivo económico motivará automáticamente a los trabajadores, pero esto sólo ocurre cuando los empleados le conceden mucha importancia el dinero (preferencia), si saben qué tienen que hacer para conseguir el incentivo (instrumentalidad) y si piensan que hay grandes posibilidades de que, con cierto grado de esfuerzo, lograrán sus metas (expectativa).

Ejemplo: Siguiendo con el mismo caso, un empresario ofrece un incentivo económico con la idea de motivar a Juan, para que mejore su desempeño. ¿lo logrará?. Las condiciones son éstas:

- a. La expectativa es baja, porque Juan piensa que no podrá lograr el nivel de desempeño que se le pide.

- b. La instrumentalidad es baja porque Juan no está seguro de sí, al lograr el nivel de desempeño que se le pide, le darán efectivamente el incentivo económico.
- c. Y la preferencia es baja, porque Juan no valora mucho ese incentivo.
- d. O bien, cualquiera de estas condiciones.
- e. Según esta teoría, el empresario no podrá motivar a Juan.

Teoría del reforzamiento

Stephen P. Robbins (2004), menciona que esta teoría considera la conducta de las personas como causada por factores ambientales o externos. No asigna ninguna importancia a los factores cognoscitivos internos, no le importa lo que las personas sienten, desean, o imaginan. Asigna toda la importancia a las consecuencias de la conducta, es decir, a los resultados que obtiene una persona con su comportamiento.

Según la teoría del reforzamiento, si tú haces que ciertas consecuencias agradables acompañen a determinadas formas de conducta, influirás para que esta conducta se repita frecuentemente. Y también, si la consecuencia de la conducta es negativa para la persona, es probable que trate de evitar la repetición de dicha conducta.

Las personas aprenden a repetir o no sus conductas a partir de las consecuencias de éstas. Por ejemplo, si uno de tus trabajadores superó la marca de producción este mes y tú lo premias por esto, es probable que el próximo mes también trate de llegar a ese nivel de producción para volver a conseguir el premio. A ello se le llama “reforzar la conducta”. ¿Por qué tu empleado tratará de alcanzar la marca de producción otra vez? Simplemente porque, cuando tu empleado trabajó duro, su conducta fue “reforzada” por el premio. Observa que este reforzamiento es una consecuencia externa de un buen desempeño.

La tendencia de las personas a repetir determinados comportamientos depende del reforzamiento que tengan o dejen de tener. El reforzamiento fortalece la conducta y aumenta la posibilidad de que se repita. Los reforzadores son más efectivos cuando se proporcionan inmediatamente después de la conducta deseada. Entre más tiempo pase entre la conducta y la aplicación del reforzador, disminuye la posibilidad de que la conducta se repita. Esto significa que el reforzador pierde fuerza.

La teoría, también conocida como conductista, dice que los empleados realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan. Los premios son buenos reforzadores, sobre todo, si siguen inmediatamente a la respuesta deseada, o sea, el comportamiento en el trabajo puede ser modificado controlando las consecuencias de las conductas.

Además sugiere (Espinoza, 2009) que se deben observar sus reacciones a las conductas de tus empleados son reforzadores. Es importante que te observes en la interacción con tus empleados para tomar conciencia de las conductas que estás reforzando o dejando de reforzar. Por ejemplo, si le llamas la atención a tu secretaria cuando se equivoca, pero no lo felicitas cuando hace las cosas bien, es probable que se siga equivocando porque es la manera en que consiguió tu atención. Un buen ejercicio es escoger las conductas que quieres fomentar y diseñar alguna estrategia para reforzarlas.

2.2.4 Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado **teoría X**, y el otro, positivo, la **teoría Y**.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con su empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se

basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados:

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad ante que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidos con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si aceptamos el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la

teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

2.2.5 Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland (citado por Hampton, Summer y Webber, 1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Por su parte, (Carazas, 2010) aduce que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio.

Explica este autor que las recompensas que suceden a una conducta la refuerzan, lo que aumenta la probabilidad de que se repita. Cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada.

Parece que en condiciones que estimulan la independencia y moderan la toma de riesgos, la persona adquiere interés por retos de proporciones manejables, que tal vez la conduzcan a experimentar altos sentimientos de logro. De igual forma, una necesidad fuerte de afiliación o de poder podría ser producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante.

Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones.

De acuerdo a (Vélez, 2010) explica este proceso indicando que conforme la persona lucha por dominar los problemas, surgen ciertos comportamientos que resultan muy compensatorios, por cuanto proporcionan soluciones a estos.

Como resultado, la próxima vez que la persona necesite enfrentar una situación, intentará emplear de nuevo el mismo esquema de comportamiento, pues ha aprendido a confiar en él. De esta forma, se dice que una persona está altamente motivada a competir (necesidad de logro), o que tiene mucha necesidad de relaciones sociales (necesidad de afiliación), como resultado de ese proceso de aprendizaje.

Existe otro elemento de gran importancia en el proceso de aprendizaje y motivación: la ansiedad. Se considera que se aprende no solo cuando el comportamiento va seguido de estados positivos o recompensas, sino también cuando los sucede una reducción de la tensión. (Giacomozzi, 2008) explica:

La reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociadas al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociadas con el éxito, se fortalece la necesidad de poder.

A continuación se explican con más detalle las tres motivaciones principales a las que se refiere la teoría de McClelland: las necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Necesidad de logro

Autores como García (2008), (Anderson, El rol del desempeño típico y máximo en selección del personal, 2007), Trechera (2005) y (Valdés, 2011) mencionan que las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes:

- Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados.
- Desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando.
- Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas. Dwek, Henderson y Leggett (citados por Santrock, 2002) identifican tres tipos de orientación al logro: la pericia, la incapacidad y la ejecución.

Estos investigadores han encontrado, en el caso concreto de la población estudiantil, que los educandos muestran dos respuestas distintas ante situaciones que consideran desafiantes o difíciles, una de pericia o una de incapacidad. Las personas con una orientación de pericia se centran en la tarea y no en su habilidad, disfrutan del desafío y elaboran estrategias dirigidas a la solución, lo cual mejora su ejecución.

Por el contrario, las que tienen una orientación de incapacidad se centran en sus insuficiencias personales, generalmente atribuyen sus dificultades a una falta de habilidad y son personas que pueden sentirse aburridas o ansiosas, lo cual deteriora su ejecución. La orientación de ejecución de una tarea significa preocuparse por el resultado y no por el proceso. Para las personas orientadas hacia la ejecución, ganar es lo que importa y consideran que la felicidad es el resultado del hecho de ganar. No obstante, si no confían en su éxito enfrentan el

problema de que si intentan y fracasan, con frecuencia asumen el fracaso como evidencia de su poca habilidad.

Si no realizan ningún intento, tal vez encuentren una explicación más aceptable sobre su fracaso. A veces esta situación lleva a la persona a manifestar comportamientos que la protejan de tener una imagen de incompetencia a corto plazo, pero que interfiere con su aprendizaje y logro a largo plazo. De esta forma algunas personas para no tener que atribuir el fracaso a una falta de habilidad simplemente no intentan o copian, dan excusas, trabajan con poco entusiasmo o se fijan metas poco realistas.

Necesidad de poder

Se considera que las personas que tienen una alta necesidad de poder, emplean más tiempo y esfuerzo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellas que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas si no poseen ciertas cuotas de autoridad.

McClelland (citado por García, 2008) expresa que el poder realmente tiene dos caras. La primera origina reacciones negativas. Esta cara del poder se relaciona con situaciones de dominio-sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas. Es decir, cumple con el papel de apoyar a otras personas para que puedan expresar sus propias capacidades y de este modo, lograr metas que se propongan.

Necesidad de afiliación

Siguiendo las explicaciones de McClelland (citado por Hampton et al., 1989 y en García, 2008), las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas y se preocupan por las deficiencias o dificultades en sus relaciones con otras. La meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas.

En ciertos casos, el comportamiento de afiliación se relaciona con una reducción de la ansiedad; en otros, contribuye más a que la persona se asegure la aprobación social de sus puntos de vista. Independientemente de los orígenes de la necesidad de afiliación, esta tiende a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otras, toman medidas e ingenian estrategias para ser admitidas por estas, intentan proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, moderan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan y apoyan a otras, y desean ser admiradas en retribución.

Necesidad de autosuficiencia

(López-Walle, 2011) se refiere al concepto de autosuficiencia como la creencia que tiene la persona de que puede dominar una situación y lograr resultados positivos. Considera que la autosuficiencia es un factor determinante en el éxito académico del estudiantado. Se concreta en creencias tales como que se es una persona capaz que puede rendir en diferentes actividades. Por otra parte, es probable que las personas con baja autosuficiencia en el aprendizaje eviten ciertas tareas, sobre todo aquellas que son desafiantes, mientras que aquellas con alta autosuficiencia trabajan con entusiasmo en actividades de aprendizaje.

Sentirse autosuficiente en una variedad de situaciones ofrece como recompensa una mejoría en la autoestima y la motivación. (Naranjo, 2004).

2.3 REMUNERACIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS

2.3.1. Conceptos

Según (Navarro, 2009) compensar o remunerar es “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”. En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, la Idea de intercambio o retribución.

Si se traslada esta Idea al campo organizacional aparece, inmediatamente, la relación entre persona y organización; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio (Chiavenato, 2000).

Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución. Aquí es en efecto donde aparece el concepto de compensación o remuneración económica, el cual, lejos de jugar un rol meramente instrumental, se constituye en un factor determinante de la existencia misma de la organización (Márquez, 2005).

La compensación o remuneración económica se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan como señala (Gorriti, 2007) y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las

recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas en el individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Villanueva y González, 2005) en Bedodo Giglio (2006).

2.3.2 Elementos que componen la compensación

Según Villanueva y González (2005), la compensación total se compone de tres grandes elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios. La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias.

La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado. Se establece según rangos de remuneración por cargo, basado en la importancia o valor relativo de éstos en la organización. Esto se determina mediante dos procesos: la evaluación y la valorización de cargos. En la evaluación de cargos se determina el valor relativo de los diferentes cargos de la organización considerando, por ejemplo, las competencias clave, garantizando la equidad interna. Por otro lado, la valorización de cargos determina su precio de mercado, garantizando así la competitividad externa.

Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Dentro de los incentivos se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compra de acciones (*stock option*), entre

otros. Estas dependen del desempeño a largo plazo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

(Santos, 2000), plantea un cuarto componente de la compensación total: los sistemas formales de reconocimiento. Sin embargo, en la presente investigación, los programas de reconocimiento no son considerados como un componente más de la compensación sino como un tipo de incentivo, es decir, como una estrategia más de la remuneración variable, ya que éstos cumplen con la condición de relación directa entre desempeño y recompensa.

Otra forma de abordar o clasificar los componentes de la compensación total es a través de los conceptos de compensación directa y compensación indirecta. La compensación directa correspondería a la llamada remuneración base y la compensación indirecta incluye todo lo que complementa la remuneración base, es decir, la conforman el paquete de beneficios y los incentivos.

2.3.3 Funciones de la compensación

(Fernández, 2002), identifica cuatro funciones de las compensaciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

Alineamiento estratégico

Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores (Fernández 2002). Ello, debido a que la compensación es un medio

de comunicación incuestionable entre los empleados y la organización. Los trabajadores son capaces de comprender por qué se les está pagando y qué se espera de ellos, apreciando claramente qué valora la empresa mediante lo que está pagando.

En esta idea, si las compensaciones están diseñadas adecuadamente, indicarán qué busca la organización y los empleados ajustarán su desempeño a tal expectativa, en la medida que su trabajo - coherente con las metas de la organización – sea recompensado. Así, el esfuerzo debe estar no sólo en declarar los valores que promueve la organización, sino en transmitirlos prácticamente mediante uno de los medios organizacionales que el trabajador menos cuestiona: la compensación.

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico.

Equidad interna

La equidad interna se refiere a pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Dicho impacto se evalúa mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática en la organización. Lo equitativo de esta evaluación lo garantiza el uso de un mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los puestos. Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades y el efecto de éstas sobre las metas organizacionales.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, que corresponde al componente fijo y variable respectivamente, la equidad interna asociada es un criterio central al momento de la contratación de

una persona, ya que como se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Luego de esto, no es posible hacer una mirada de sueldos iguales a puestos iguales, pues las rentas se diferenciarán, naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador (Fernández 2002).

Competitividad externa

Como sugiere (Bedodo, 2006) Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar el mercado y establecer el nivel de remuneración, ya que si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación y el daño a la eficiencia organizacional es muy alta.

De esta manera, es práctica habitual de las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar la equidad interna. Efectivamente la *“remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa”* (Fernández 2002).

2.3.4 Dirección del Desempeño

Esta función se refiere a que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se orienta a lo que la empresa espere, ya que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones

contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado, recompensando los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias. Para esto es esencial contar con los indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas (Fernández 2002)

2.3.5 La remuneración tradicional

En la organización funcional tradicional, se le pagaba al personal principalmente a través de salarios básicos. Estos se determinaban, por lo general, a través de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con relación al mercado, la industria o la región (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

En este contexto, el salario se basaba en las habilidades individuales y específicas que una persona aportaba a una tarea determinada. No se alentaba a los empleados a desarrollar otras habilidades, ni se les remuneraba por atributos como la flexibilidad, el razonamiento práctico y la aptitud para trabajar con otros. El mensaje era simple *“haga su trabajo, hágalo bien y nosotros haremos cargo de usted”*.

Una vez que se habían establecido los niveles salariales iniciales, los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos, del mérito o del aumento del coste de vida (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). De esta manera, los empleados estaban habituados a esperar que llegara el aumento por “mérito”, ya sea se lo merecieran o no por su rendimiento o el de su organización.

En general, la estrategia de aumento tradicional del sueldo básico, si bien surte efecto en organizaciones tradicionales, no contribuye a promover los valores de las culturas laborales más crecientes. En estas organizaciones más horizontales,

el éxito individual y grupal depende del rendimiento y del crecimiento lateral de la fuerza laboral, es decir, de la adquisición de nuevas habilidades y competencias, por lo tanto, la estrategia de remuneración tradicional no motiva a los empleados para que trabajen más rápido y mejor, con lo cual no se está respaldando los valores de una organización de este tipo como son: el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Es así como algunas organizaciones han llegado a la conclusión que los programas de remuneración tradicionales han sido eclipsados por sus nuevas estructuras, estrategias y procesos laborales, ya que en lugar de respaldar a la organización, están siendo obstáculos para su crecimiento y éxito. Por esto, se ha comenzado a buscar nuevas estrategias salariales que ayuden a impulsar y respaldar los nuevos valores de las organizaciones actuales, como la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la productividad.

En cambio las compensaciones de las organizaciones actuales han sido, en general, hacia estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento. Estas estrategias incluyen varios programas de **incentivo y remuneran** tanto el rendimiento individual como el grupal, por tanto, los aumentos o disminuciones dependen de estos rendimientos.

2.3.6 Las compensaciones en las organizaciones actuales

En muchas organizaciones se ha comenzado a reestructurar el trabajo y a transformar las culturas laborales y se han olvidado, o han escapado, de lo que se ha llamado el *“desafío de los recursos humanos en la actualidad: reformular las estrategias salariales”* (Anderson, El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal, 2007).

Es muy importante comprender que la cultura y las estrategias salariales se respaldan mutuamente, por lo tanto, no deben ser consideradas en el vacío, sino que se deben contemplar en el contexto de los valores, las estructuras y las metas

empresariales siempre cambiantes (Molina, 2000). Así como ciertas culturas son más apropiadas para inspirar y respaldar ciertos tipos de organizaciones, determinadas estrategias de remuneración son más eficaces para respaldar ciertas culturas. Por eso, la armonización del sistema de remuneración con la cultura es decisiva si una organización pretende lograr los resultados empresariales deseados (Molina, 2000).

En este contexto (Arias, 2010) plantean el concepto de compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización, que guíen a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño deseados. En este sentido, el rol del contador o administrador consiste en identificar la cultura existente en la organización y diseñar estrategias de remuneración específicas que mejor fomenten el desempeño alineado. Así, se puede plantear que existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales hayan en una organización (Rodríguez 2010, Fernández 2011).

En suma, el concepto de compensación dinámica hace referencia a una remuneración que debe cambiar constantemente según evolucione la organización. En estas palabras, el éxito de unas estrategias de compensación, que mejore el rendimiento de sus empleados, radica en la armonía o sincronía que exista entre ésta y los valores y cultura presentes en la organización, que están en constante evolución.

Otro concepto que aparece al momento de abordar el tema de las compensaciones en la actualidad, es el de recompensa total, planteado por Zingheim y Schuster (1996). El concepto alude a que la remuneración no debería reducirse sólo a premios o recompensas financieras, sino que las empresas además deben ofrecer a sus empleados crecimiento personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así el paquete total de recompensas.

Según lo anterior, la recompensa total presenta tres componentes principales: compensación (pago base y pagos variables), beneficios y experiencia o ambiente de trabajo (*the work experience*).

La compensación y los beneficios son los componentes centrales de la recompensa total. El tercer componente, el ambiente de trabajo, incluye todos los elementos de la recompensa que son importantes para los empleados, pero que muchas veces son intangibles. (Pérez, 2005). Estos elementos son: apreciación y reconocimiento; balance entre trabajo y calidad de vida; valores de la cultura organizacional (como diversidad, oportunidad para innovar y comunicación); posibilidades de desarrollo (como oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera); y el medioambiente que incluye características del trabajo (contenido, variedad, herramientas), el lugar físico y de la empresa.

Cada uno de estos elementos debe ser considerado como parte de la razón por la cual los empleados quieren trabajar en una organización, quieren permanecer en ella y esforzarse por mostrar su mejor desempeño. La mayoría de los diseños de programas de compensación y beneficios pueden ser replicados, por lo cual el elemento que permite marcar una diferencia y crear una ventaja competitiva es el ambiente de trabajo y cómo éste interactúa con el resto de los elementos de la recompensa total, la compensación y los beneficios. Es de esta manera que las empresas actuales pueden competir en un mercado dinámico y exigente, logrando atraer talentos, retenerlos y motivarlos a mostrar desempeños sobresalientes, alineados con la cultura, permitiendo el logro de los objetivos de la organización.

Pago por habilidades

Desde hace algún tiempo, se ha observado la tendencia hacia la extinción del trabajador no calificado o con educación limitada, en lo que se podría denominar un dramático cambio de “musclo” al “cerebro”. Actualmente se sabe que, con menor cantidad de personas que tengan más desarrollo intelectual se agrega más

valor a la organización, por lo cual con menos empleados que trabajan más y que comparten roles, el desarrollo y la actualización de las habilidades se tornan críticos. (Fierman 2010).

Por esto, muchas organizaciones han adoptado los programas de compensación que pagan el desarrollo de habilidades y conocimientos. El pago de habilidades representa una alternativa al pago basado en el cargo que la persona ocupa, ya que en lugar que el puesto de un sujeto determine su categoría salarial, se “fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados”. (Robbins, 2004).

De esta manera, a medida que los empleados adquieren más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles, ya que no sólo son capaces de desempeñar roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales y con es una mejor comprensión de la importancia de su contribución a la organización. Esta flexibilidad y comprensión es crucial en las organizaciones que están implementando equipos de trabajo autodirigidos que comparten tareas.

El pago basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios técnicos del mercado (Robbins 2004), ya que el remunerar el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos necesarios en un medio ambiente determinado, una organización transmite un claro mensaje a sus empleados: “el mundo está cambiando rápidamente y se espera que usted cambie al mismo ritmo, pero le compensaremos por el crecimiento que ese cambio requiere” (Fierman 2010).

Remuneración por las competencias.

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinadas frente a una

situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas en la ejecución cotidiana del cargo (Fierman 2010).

Una forma útil de describir una competencia es a través de la analogía del iceberg. Como el iceberg, una proporción relativamente pequeña de las competencias son fácilmente apreciables porque están en la superficie. Estas competencias visibles incluyen las habilidades aprendidas y el conocimiento. Por debajo de la superficie, se encuentran los tres niveles adicionales de la conducta que son cruciales para que un rendimiento sea superior o excepcional. Estos niveles son el concepto que una persona tiene de sí misma, las características individuales y los motivos que rigen las conductas.

El modelo de competencias es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual. Este modelo aplicado a la estrategia de compensación, se traduce en una forma de remuneración que se caracteriza por pagar al personal por las nuevas competencias adquiridas, lo que resulta eficaz para cambiar las conductas y promover nuevas metas y estrategias empresariales.

El primer paso en el desarrollo de un programa de compensación basado en competencias que generan valor para la organización y que, por lo tanto, deben ser remuneradas. Esto incluye identificar las competencias específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado, es decir, es necesario alinear la misión, la visión y los valores de la organización con las competencias que generan el más alto rendimiento del equipo.

El siguiente paso es averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a los trabajadores superiores del resto del personal, para lo cual es

necesario definir cuál es el rendimiento superior para cada rol, tarea o familia de tareas, analizar qué hacen los mejores trabajadores para lograr sus resultados y, finalmente, identificar las conductas que predicen este rendimiento sobresaliente.

Determinar estas conductas requiere un análisis minucioso, reflexivo y sistemático, ya que la mayoría no son directamente visibles. Para realizar todo este proceso, la situación ideal es investigar las competencias clave con los propios trabajadores excepcionales, formulándoles preguntas sobre cómo abordan sus tareas o cómo resuelven los problemas, respuestas a través de las cuales un entrevistador experimentado puede deducir las competencias clave.

Luego identificar las competencias, es importante verificarlas y determinar si realmente establecen una diferencia en el rendimiento, ya que en un sistema de pago por competencia es imprescindible utilizar sólo las competencias sobresalientes, aquellas que verdaderamente distinguen al mejor del resto. De lo contrario, la organización terminará pagando por nuevas conductas, pero no necesariamente por nuevos resultados.

Una vez que las competencias han sido identificadas y comprobadas, se pueden empezar a relacionar con la **remuneración**.

Por último, cabe señalar que la remuneración basada en la competencia requiere algo más que identificar las competencias y establecer un nuevo programa salarial. También se debe incorporar en los procesos de selección y de evaluación de desempeño basado en cómo trabajan los empleados más que en lo que logran, que considere las funciones o roles, la información del mercado para establecer los niveles salariales y también, dado que la organización paga y promueve a los empleados sobre la base de la adquisición de competencias, debe existir un programa de desarrollo adecuado.

Compensación variable basada en el rendimiento

Las estrategias salariales abordadas hasta el momento se concentran en dos aspectos fundamentales y decisivos para el éxito organizacional: el personal y su rendimiento. Sin embargo, si bien las estrategias como la remuneración basada en la habilidad y la competencia suelen ser vitales para el desarrollo de los nuevos valores y conductas necesarios para cambiar la organización, por sí mismas no bastan para establecer esa conexión tan importante que impulsa a la organización hacia delante (Flannery, Hofrichter y Platten, 2010), la conexión que vincula al individuo y su rendimiento con el resultado y éxito final de la organización (Fernández, 2002).

Este vínculo ha existido durante años, pero sólo para unos pocos grupos de empleados, generalmente altos ejecutivos y en niveles más bajos de la organización a equipos de venta. Sin embargo actualmente las organizaciones han comenzado a extender los programas de incentivos, con lo cual se ha descubierto que al permitirles a los empleados compartir los riesgos y las ganancias de la organización, éstos no sólo mejoran su rendimiento sino que asumen más responsabilidad por ello.

El sistema de pago variable deseado en el rendimiento, a diferencia de las formas tradicionales de compensación, no paga al trabajador por antigüedad o especialidad, sino que se compensa según alguna medida individual o colectiva de desempeño. De esta manera, la persona no posee la seguridad que en su próxima liquidación de sueldo recibirá igual cantidad de renta pues no corresponde a una renta fija mensual; el monto de su renta dependerá exclusivamente del logro de los objetivos propuestos. Las ganancias fluctuarán de acuerdo con los resultados de las mediciones de desempeño.

Otro punto muy importante para el éxito de los programas de remuneración variable, es contar con una gestión del rendimiento altamente eficaz y estrategia de comunicación para sostenerlos (Flannery, Hofrichter y Platten 2010). De hecho, si se pretende relacionar la remuneración con el rendimiento es imprescindible contar con herramientas eficaces para evaluarlo. Asimismo, si se pretende que los empleados asuman más riesgos y responsabilidades por el éxito de la organización, se debe entregar la información necesaria. Los empleados no sólo deben saber cómo funciona el programa, sino que también tienen que saber qué es lo que ellos deben hacer para que funcione. Además, una vez que se ha iniciado el programa, se debe informar permanentemente a los empleados sobre los progresos que están teniendo; tienen que saber qué es lo que están haciendo bien y qué no.

En realidad, en su forma más pura, la remuneración variable basada en el rendimiento tiene que ver más con el envío de mensajes que con la distribución de un pago (Flannery, Hofrichter y Platten, (2010). Estos mensajes no sólo deben ser claros sino también coherentes con la manera de manejar y respaldar el plan general de la empresa. Esta es la razón por la cual los programas de remuneración variable implementados para eliminar los costes fijos con frecuencia fracasan en el largo plazo.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL

2.4.1 Conceptos y enfoques teóricos.

(Iglesias, 1996) considera al clima organizacional como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral”.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral dependen de las actividades e interacciones y otras series de experiencias personales que los miembros tengan con la institución. De allí se desprende la relación existente entre la percepción de los trabajadores y el clima organizacional.

(Corcega, 2008) expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”

El clima organizacional involucra el conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores que laboran en él.

Actualmente el clima organizacional es un tema de gran importancia; hoy en día muchas empresas, organizaciones e instituciones educativas tienen gran interés en medir el clima organizacional buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr la eficiencia y productividad de la misma.

La medición del clima organizacional permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución.

El clima organizacional de una institución educativa involucra ciertos factores tales como: las relaciones de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las

relaciones interpersonales y la motivación. Hoy en día, existe mayor preocupación por la calidad de la educación que se imparte en los sistemas educativos, es por ello que el estudio del clima organizacional en instituciones educativas actualmente es de gran interés.

Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para los recursos humanos que laborarán en una determinada organización, empresa o institución educativa, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo.

Fernández y Asenio (1989) plantean que el clima en la escuela “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos”.

De allí se desprende que las percepciones que tenga el personal del clima organizacional de una institución educativa donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios.

Lo anteriormente expuesto refleja que los estudios del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores. Unos abarcan las variables de liderazgo y prácticas de dirección. Otros están relacionados con el sistema formal y estructural de la

organización (sistema de comunicación, relaciones de independencia). Otros elementos son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (apoyo social, interacción con los demás miembros).

De acuerdo con lo antes señalado, Nieves (1997) plantea que: Entre los factores detectados como condicionantes del clima organizacional destacan: (a) La condición económica o remuneración del personal, (b) La infraestructura o características de la planta física del plantel, (c) Mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (administrativos, profesores, estudiantes, padres y representantes), (d) Carencia de metas académica y administrativas, (e) Liderazgo rígido, (f) Control centralizado en la cúspide de la organización, (g) Identificación de los miembros con la institución, (h) Interacción y relaciones personales, etc, (i) Resistencia al cambio, y a las innovaciones tecnológicas, administrativas, académicas, sociales, etc.

(Silva, 2006) señala que: Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan.

Por lo que podríamos señalar que para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resultaría importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales consideramos son fundamentales para mantener un buen clima en instituciones educativas y en otras organizaciones.

(Bonilla, 2009) define el término liderazgo como “la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo”. El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de

liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución, y es considerado como otro factor que influye en el clima organizacional.

(Chiavenato, 2004) define la comunicación “como un puente que permite que la información pase de una persona a otra o de una organización a otra”. La comunicación implica la transmisión de un determinado mensaje. Los elementos que conforman el proceso de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información.

La comunicación en una organización implica múltiples interacciones que abarcan la transmisión de ideas, opiniones e inquietudes; por lo que juega un papel muy importante para el buen desempeño de las organizaciones, ya que así los sujetos conocen mejor sus actividades o tareas, logrando un mejor desempeño en sus labores.

Otro de los factores que influye en el clima organizacional es el referido a las relaciones interpersonales. Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005) define las relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie”

Las relaciones interpersonales están referidas al trato, contacto y comunicación que se establecen en diferentes momentos; por lo tanto, en el clima organizacional implica el tipo de atmósfera social y de amistad que existe en una determinada

organización. Es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si las relaciones interpersonales de sus integrantes se ven afectadas.

La motivación es otro factor que influye en el clima. Según Solana (1993) “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera”.

La motivación podemos describirla como una disposición psicológica del empleado hacia su trabajo; es decir, lo que piensa de él y se puede decir que está relacionada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral, ya que las características que el empleado tenga de la organización intervienen en las percepciones que tiene el trabajador hacia su ambiente de trabajo.

Al referirnos al análisis del clima organizacional es importante resaltar que éste abarca varias dimensiones mencionadas anteriormente, que influyen en el establecimiento del ambiente laboral de una determinada organización, empresa e institución; de ahí que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización.

En los últimos años, se ha reconocido considerablemente la importancia que juegan los estudios del clima organizacional, pues, un clima positivo propicia una mayor motivación y, por ende, una mayor productividad por parte de los trabajadores, además del aumento del compromiso y lealtad con la institución.

Investigadores como Caligiore y Díaz (2003) en su tesis de grado titulado Clima organizacional y desempeño docente en la ULA: Estudio de un caso, señalan que “en Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones”.

Desde entonces, en nuestro país se han realizado distintas investigaciones del clima organizacional en numerosas empresas e instituciones educativas en donde se evidencia la importancia del hecho de que el comportamiento de un trabajador en una corporación no es el resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de cada una de estas variables.

En el estado Sucre se han realizado investigaciones como la de Peinado y Vallejo (2005) quienes, en su trabajo titulado: Factores que influyen en el clima organizacional de la escuela de administración, Núcleo de Sucre, determinaron que el clima organizacional “se refiere al ambiente propio de la organización, dado por una diversidad de factores que influyen en la conducta y/o comportamiento de sus miembros teniendo repercusión en el logro de los objetivos”.

En muchas instituciones educativas existen elementos que pueden afectar el ambiente organizacional e influir en la motivación de los miembros de la institución y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de los trabajadores y en su respectivo comportamiento.

El estudio del clima organizacional permite comprender las conductas de las personas dentro de la administración, además, constituye un diagnóstico para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo, y para la optimización de las instituciones educativas.

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, muchas organizaciones han demostrado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes. Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones.

El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

Goncalves (1999) define clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Chiavenato (2004) se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación”.

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Moos (citado por Reig, Fernández y Jauli, 2003) dice que “el clima se basa en características de la realidad externa, de tal como ésta es percibida o vivida”.

Según este autor, el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es percibida por sus ocupantes e influye en sus conductas, y puede ser descrito en términos de valores. El juego está en la interacción entre los individuos y los grupos y de ellas se desprende el sistema físico y social del ambiente. Los individuos tendrán comportamiento en determinadas direcciones, en función de la percepción que tengan sobre el clima social. En otras palabras, para Moos, de la suma total de percepciones de la gente que resultan de la interacción, se generarán supuestos que, a su vez, determinarán el clima de una organización. Según Reig y otros (2003).

Otra interpretación del clima se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa. Los estudios del clima son muy utilizados como barómetro de las relaciones dentro de una empresa. Generalmente, en estos complicados estudios se mide la comunicación, el liderazgo, la motivación y algunos otros factores, de esa forma el clima se convierte en un gigantesco diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores .

El clima organizacional implica el conjunto de características de la organización en la que se desempeñan los miembros de estas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los sujetos que laboran en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

2.4.2. Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós (2007), “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Goncalves (2009) plantea que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución.

La importancia del estudio del clima organizacional en la Escuela Normal Superior de Michoacán, es permitir que los directivos y demás entes involucrados en el proceso educativo conozcan los factores que influyen en el ambiente laboral, y, a la vez, los efectos de los mismos, para que así inicien un cambio en el clima, de tal

manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en su organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros.

Por ello, es importante conocer las percepciones de los directivos, docentes, personal administrativo, y demás miembros sobre las características que le afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

2.4.3 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

En primer lugar, se debe de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Bustos (2004) plantea que “los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas

apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), “uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales”

2.5 SATISFACCIÓN LABORAL

2.5.1 Conceptos y enfoques

Es importante indicar que la satisfacción laboral es de gran interés porque nos muestran la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. (Chiang, 2010)

Locke (1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Los autores Werther & Davis (1982) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su

empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

Garmendia y Parra Luna (1993) añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización.

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. (Granda, 2010)

(Alonso Martín, 2008) en (Gamero, 2003). Desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una fuente de realización personal. Por ello, muchas veces la insatisfacción laboral tiene efectos nocivos sobre la productividad del individuo. Existen datos disponibles que muestran la importancia de los aspectos laborales en la salud física y mental de los trabajadores (Faragher, Cass y Cooper, 2005). Se ha observado que la insatisfacción laboral se asocia de forma importante a trastornos mentales comunes (Quintero, Biela, Barrera y Campo, 2007). Los trabajadores insatisfechos, manifiestan con mayor frecuencia síntomas ansiosos y depresivos (Newbury, Kamali, 2001; Wieclaw, Agerbo, Mortensen y Bonde, 2005). Asimismo, se ausentan un gran número de días de trabajo (Virtanen, Kimimaki, Elovainio, Batear y Ferrie, 2003) y asisten, por lo general, más veces a consulta médica (Harmon, Scotti, Behson, Farias, Petzel y Neuman, 2003).

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional sentimientos o respuestas afectivas (Crites, 1969; Locke, 1976; Smith, Kendall y Hullin, 1969). Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Beer, 1964; Bravo, 1992; Griffin y Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Salancik y Pfeffer, 1977). Otros autores han considerado diferentes facetas en la satisfacción laboral (Bravo, 1992; Cook, Hepwoorth, Wall y Warr, 1981; Peiró, 1984; Vroom, 1964). No obstante, muchas de esas facetas únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar.

Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Lohr, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo. En general, las facetas de satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa. (Pedraza, 2010)

Ante esta gran variedad, Herzberg (1959) señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del

trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad. Aunque el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral no comienza hasta los años 30, ya antes algunos autores estudiaron diversas actitudes de los empleados ante distintos aspectos del trabajo. El problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. Al hilo de éste, se investigaron cuestiones como las referentes a las horas de trabajo y los descansos (Vernon, 1921; Wyatt, 1927, citados en Peiró, 1984). En el caso de España, las investigaciones sobre la satisfacción laboral eran escasas hasta hace poco tiempo. Son ya clásicas la encuesta de Castillo (1968) aplicada a los trabajadores andaluces y la de Tezanos, Lopez Aparicio, Rodríguez, y Domínguez (1973) aplicado a los empleados de la banca . Los estudios empíricos han identificado muchos factores que condicionan el nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo.

Además de las características personales y de los rasgos de las empresas y de los puestos de trabajo que son incorporadas en la mayoría de las investigaciones, algunos autores han puesto el acento en el salario (Clark y Oswald, 1996 y Sloane y Williams, 2000), las posibilidades de promoción laboral (Leonardi y Sloane, 2000), las condiciones físicas del trabajo (Renaud, 2002) o la seguridad laboral (Wooden y Warren, 2004).

2.5.2 Estabilidad Laboral

Según Socorro (2006), la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque

estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas. Según Socorro (2006) la define como el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiera la jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada. Por su parte, Pose (2005), explica que la estabilidad laboral, a la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización. La estabilidad se determina en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador.

Existen los denominados modelos de demanda control que ayudan a determinar las demandas o exigencias psicológicas que tiene un individuo y la capacidad de respuesta y de control que tiene ante las demandas de cada uno de los roles con los que se ha comprometido o tiene que dar respuesta por sus responsabilidades.

El modelo de Karaset y Jhonson 1986, hace referencia a la cantidad de trabajo del individuo, a las presiones a las que se encuentra sometido el individuo, ya sea por su trabajo o por sus diferentes roles, y a los niveles de atención requeridos por el mismo para desarrollar sus actividades.

Los posibles desbalances entre esta relación generan insatisfacción en el trabajador, sentimientos de frustración, estrés y enfermedades. Las exigencias en el cumplimiento de metas, la necesidad de cumplir los objetivos, la presión de la competitividad son demandas del trabajo frecuentes en la actualidad que implican dedicar más tiempo al trabajo y no pueden ser desligadas de las exigencias familiares y sociales con los padres, hijos y parejas, es tan marcada esta tendencia que existen denominaciones para las diferentes generaciones en las cuales las tendencias sociales han hecho que los cambios en la tipología de vida

hagan de ellas un fenómeno social como los baby –boomers, es decir, aquellos que tienen una vida dominada por el trabajo, o “workaholic” adictos al trabajo.

Señala (Castaño, 2009) que el miedo al fracaso laboral en esta sociedad del conocimiento tiene su precio en el cual las tensiones psicológicas y los traumas emocionales aparecen cotidianamente por las exigencias de una sociedad de consumo. Por ello una planeación del equilibrio de la vida y el trabajo ayuda a los empleados a manejar sus responsabilidades laborales y obligaciones de la vida laboral con el fin de que no entre en crisis el estado de bienestar del individuo. (Navarro F. , 2010). Estrategias como horarios flexibles, trabajo en casa, jornadas compactas, que estimulan el trabajo por objetivos o por alcance de metas y no el cumplimiento de horarios se están presentando en las empresas de todos los tamaños y todos los sectores de la economía, el trabajo virtual, y la utilización de las tecnologías de apoyo ayudan a lograr estos estándares de desempeño y satisfacción para el individuo y quienes lo rodean.

2.5.3 Calidad de Vida

Como menciona (Navarro F. , 2012), indiscutiblemente otro de los factores de gran trascendencia que impactan el desempeño laboral y que en este apartado nos ocupa, es el estudio de la calidad de vida laboral, el cual constituye uno de los retos más importantes dentro de las organizaciones u instituciones, debido a que ésta es un elemento que garantiza la productividad de todo tipo de empresas. Así pues, la calidad de vida laboral puede ser definida como:

Según (González, Salazar, & Preciado 2010), es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre.

Hablar de calidad de vida laboral, es últimamente uno de los temas de coyuntura internacional debido a que la situación laboral a nivel mundial está pasando por un momento de crisis, donde el nivel de precariedad va en aumento y el logro de condiciones laborales que se habían obtenido en los últimos dos siglos ha disminuido, en gran parte por el capitalismo global (Navarrete, 2005).

Como enuncia (Chiavenato, 2004), la calidad de vida laboral incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir, y posibilidades de participar.

El tener en la organización una contradicción entre valorar al hombre por lo que hace, es decir, el tener una visión de hombre económico de dicado a la producción para maximizar su potencial, y el de la visión del ser humano, trae consigo la pregunta de ¿cómo darle satisfacción al ser humano para que este sea más productivo?. (Gómez, 2010)

La respuesta a este interrogante esta en la calidad de vida laboral que como empresa pueda brindarle, entiendo esta como las ventajas o desventajas que tiene la organización en su ambiente laboral para las personas que laboren en ella, al respecto, David y Newstron relacionan la calidad de vida laboral y los sistemas socio técnicos y argumentan que la calidad de vida laboral produce ambientes de trabajo humanizantes. La calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que tiene un empleado de la época actual, en la cual, es padre, hijo, esposo, estudiante, trabajador y ciudadano. Y por ello la misma organización debe velar porque exista un equilibrio en los diferentes roles que se desempeñe. De allí la importancia del equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.

2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.6.1 Conceptos

Indiscutiblemente, otro aspecto relevante y de singular importancia para la investigación de la tesis es la evaluación del desempeño laboral, el cual se da a conocer desde diferentes enfoques o posturas teóricas o conceptuales a través del presente capítulo.

Los autores Milkovich y Boudreau (2004) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Los autores Gibson (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por su parte, Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral al personal de la Escuela Normal Superior de Michoacán, ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto o función. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y

enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la Escuela Normal Superior de Michoacán como en la sociedad.

(Zangaro, 2011), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

(Chiavenato, 2004), plantea: “El desempeño laboral es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), cita (Chiavenato 2004), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamiento que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Por otro lado, menciona (Catalán, 2009) el sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de

esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo.

Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. (Massip, 2008) La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas

se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los 23 logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

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

A la evaluación de desempeño se le considera, como un método que sirve para valorar el grado de rendimiento funcional, así como el comportamiento que demuestra un trabajador en un período de tiempo determinado durante el cumplimiento de sus funciones en su puesto de trabajo. (Quested, 2009)

Sugiere Capuano M. A. (2004), el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación del desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema de aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprometida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se

buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.

Además menciona (Capuano, 2004), la evaluación de desempeño laboral posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

2.6.2 Objetivos

Los objetivos de la evaluación del desempeño están condicionados y se organizan de acuerdo a las necesidades de cada institución. Podríamos rescatar algunos de ellos:

- Reconocer el buen desempeño y cumplimiento laboral, dado.
- Que los evaluados reflexionen sobre los aspectos de su actuación y mejoren estableciendo así objetivos individuales
- Implementar sistemas de retribución más justos.
- Dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, así como permitirles crecer dentro de la misma uniendo los objetivos individuales con los de la organización.
- Obtener datos acerca del ambiente laboral, mejorando las relaciones jefe-trabajador.

2.6.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

Menciona (CHIAVENATO, 2010), los siguientes métodos de la evaluación del desempeño laboral.

Textos escritos (TE). Quizá el método más simple de evaluación consiste en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las destrezas de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño de los empleados.

Incidentes críticos (IC). Enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal. Esto es, el evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado que fue particularmente eficaz o ineficaz. Aquí la clave es que sólo se refieran comportamientos específicos, y no rasgos de personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto rico de ejemplos con el cual mostrar al empleado las conductas que son deseables y aquellas que requieren mejorar.

Escalas de calificación gráfica (ECG). Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las escalas de calificación gráfica, en las que se toma nota de diversos factores del desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco, por ejemplo, el factor *conocimiento de trabajo* podría recibir una calificación de 1 (“mal informado sobre los deberes del trabajo”) o 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo”).

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los indicadores críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones.

Escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC) Combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

La ECAC especifica comportamientos laborales definidos, observables y medibles. Ejemplos de las ilustraciones de conducta laboral y dimensiones de desempeño se encuentran pidiendo a los participantes que den ilustraciones específicas de procedimientos eficaces e ineficaces relacionados con cada una de estas dimensiones. A continuación, los ejemplos se convierten en un conjunto de dimensiones, cada una con grados variables de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las órdenes y maneja las situaciones de emergencia.

Comparaciones forzadas (CF) Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el otro. Se trata de una medición relativa. Las tres comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

La **jerarquía en el grupo (JG)**, consiste en que un evaluador coloca a los empleados en una clasificación especial, como en el quinto superior o el segundo quinto. Este método se usa para recomendar estudiantes en los posgrados. Se pregunta a los evaluadores si un estudiante se encuentra en el primer cinco por ciento de su clase, el siguiente 15 por ciento, etc. Pero cuando lo utilizan los

administradores para evaluar a los empleados, se ocupan de todos sus subordinados. Por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior.

Calificación de individuos (CI), se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

Comparación en pares (CP), se compara a cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada empleado una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue. Este método garantiza que cada empleado sea comparado con todos los demás, pero es evidente que se vuelve inmanejable si se comparan muchos empleados.

¿Qué son las competencias laborales?

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

“Competencias es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta) es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con los principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder hacer: Implica el conjunto de factores relacionados con:

- ✓ El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como

variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

- ✓ El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Pero ¿cómo se pueden clasificar las competencias? Existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas. Existen dos grandes grupos de competencias:

Visibles: *Destrezas:* Manera en que una persona realiza sus tareas
 Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles: Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Rasgos de personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

2.6.3.2 Evaluación de desempeño por competencias

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de una manera eficiente.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen. (Ryan, 2007).

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Muñoz, 2014)

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Ríos, 2012).

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos. (Sánchez, 2009)

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. (Trechera, 2013). Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

CAPÍTULO 3

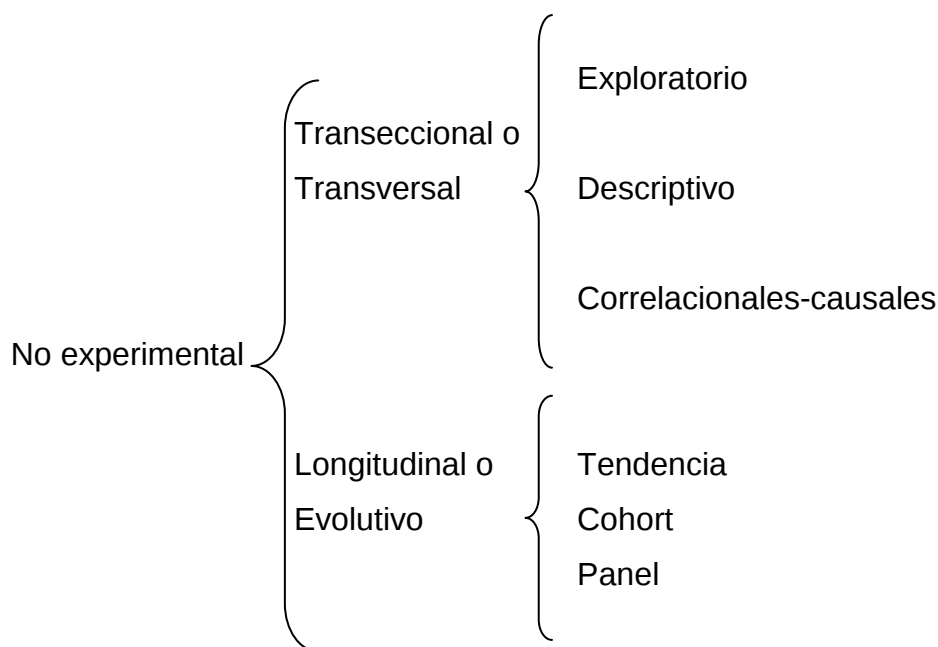
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra el diseño de la investigación, el cual es el indicado a fin de lograr los objetivos, contestar las interrogantes y analizar la veracidad de las hipótesis formuladas en esta investigación.

Como menciona (Hernández S. 2003), en Alfaro (2011), que el diseño de investigación está encuadrado en una investigación no experimental misma que se subdivide en diseños transversales y diseños longitudinales, en nuestro caso se trata de un diseño trasversal y este se subdivide en: exploratorio, descriptivo, correccional o explicativo.

Figura 3.1 Clasificación de los diseños de investigación no experimental



FUENTE: H. Sampieri 2010

El diseño de la investigación utilizado, nos permitió diseñar de manera sistemática los procedimientos a fin de conceptualizar su casualidad y control de las variables independientes en relación con la variable dependiente, es decir el Desempeño

Laboral, indagando acerca de la claridad, idoneidad y representatividad del objeto de estudio.

- Los estudios exploratorios: tal como señala Hernández S. (2010) el propósito de este tipo de estudio es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables, se trata de una exploración inicial en un momento específico y constituye el preámbulo de otros diseños. En nuestra investigación este tipo de estudio nos acercó a los conceptos de las variables independientes implicadas a analizar, conocer la importancia del tema de investigación de la tesis y los sujetos de estudio (personal administrativo y docente), lo anterior se logró mediante observación directa y entrevistas con el personal y la consulta de trabajos relacionados con la presente investigación.
- Los estudios descriptivos: Hernández S. (2003) en Alfaro y Gonzalez (2011), afirma que el objetivo de este tipo de estudios es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables es decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés: su objetivo no es indicar como se relacionan las variables Much L. (2002), afirma que este tipo de estudios sirven para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo. Mientras que Rosado M. (2003), afirma que el objetivo de este tipo de estudios consiste en llegar a conocer la descripción exacta de las actividades, objetos procesos y personas. En relación con nuestra investigación una vez realizada la fase de campo, de donde se obtuvieron los datos por medio de la entrevista (cuestionario) para tal fin, nos accedió a elaborar el análisis estadístico descriptivo de todas y cada una de las variables a fin de describir sus características de cómo y cuál es el resultado, en relación a las preguntas de la tesis planteadas al inicio esta investigación.

3.2 INSTRUMENTOS

Un ***instrumento de medición*** adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, 2009). En términos cuantitativos capturo verdaderamente la “realidad” que deseo capturar (Kyte, 2005) lo señalan de la siguiente forma: “La función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de escribir. Al medir estandarizamos y cuantificamos los datos (Babbie, 2009).

El tipo de estudio es un diseño que se implementará para esta investigación es de carácter cuantitativo, cualitativo y descriptivo.

Y se pretende medir la investigación para interpretar datos: con programas como IBM SSPS Statistics 20 y Excell 2013, para interpretar variables como moda, mediana, varianza, desviación estándar, correlación, regresión lineal, etc.

Y para el manejo y uso de la información, mediante la entrevista (encuesta) y observación directa e indirecta.

3.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se contará con la participación de 44 sujetos (personal administrativo y docente). La edad general varía desde los 20 hasta los 70 años. El 95% trabaja en condiciones de propietario de plaza homologada y estatal, el porcentaje restante está de contrato eventual, temporal e interinato. En términos promedio, el grupo tiene un tiempo de 6 meses hasta 40 años trabajando para la Escuela Normal Superior de Michoacán. El nivel de escolaridad máximo del personal administrativo es de maestría, otro porcentaje corresponde a licenciatura y el resto a bachillerato y secundaria inconclusa; mientras que el personal docente tiene estudios de doctorado y maestría.

3.4 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

Se refiere al tiempo que durará la investigación y el lugar donde o lugares donde se llevará a cabo la investigación. En este sentido el horizonte temporal y espacial de esta investigación corresponde al personal docente (profesores en el aula con plaza homologada, estatal y de contrato) y personal administrativo (secretarías, intendentes, vigilantes, bibliotecarios y jefes de departamento) que labora en la Escuela Normal Superior de Michoacán, institución ubicada en la calle de Nicolás Zapata #305, Fraccionamiento Jardines de Torremolinos, instalaciones situadas en la ciudad de Morelia, Michoacán.

El estudio inicia desde el protocolo de la investigación en Julio del 2013 y se pretende terminar la tesis en Enero del 2014.

3.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO O DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez justificada la investigación, es necesario plantear las limitaciones dentro de las cuales se realizará (no todos los estudios tienen las mismas limitaciones, pues cada caso es particular). En este mismo planteamiento, la investigación de la tesis se pretende hacer con tres (3) limitaciones importantes:

Tiempo: El periodo para el protocolo de la investigación es de dos (2) meses, mientras que para la estudio y realización de la tesis es de seis (6) meses, aproximadamente.

Espacio: El lugar de estudio será dentro de las instalaciones de la Escuela Normal Superior de Michoacán, ubicada en la calle Nicolás Zapata #305, Fraccionamiento Jardines de Torremolinos, Morelia, Michoacán

Recursos: Se pretende contar con la información suficiente para que el proyecto de investigación sea viable, por un lado financieramente se cuenta con lo suficiente, además de los materiales y artículos de apoyo necesarios para la realización de la tesis.

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS

Hernández S. (2010), establece que una vez que hemos seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra, de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los conceptos o variables.

El recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, los cuales son:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etc.
- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de que medio o método vamos a recolectar datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser **confiables, válidos y objetivos**.
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

Tabla 3.1 Estructura del Cuestionario

Primer apartado			Información del personal administrativo y docente de la ENSM		
Cuestionario	Variable independiente	Preguntas específicas de la Investigación	Hipotesis específicas de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	ITEMS
Segundo apartado	Motivación	P.E. 1	H.E.1	O.E.1	1 - 7
Tercer apartado	Remuneración económica e incentivos	P.E. 2	H.E.2	O.E.2	8 - 14
Cuarto apartado	Clima organizacional	P.E.3	H.E.3	O.E.3	15 - 18
Quinto apartado	Ambiente laboral	P.E.4	H.E.4	O.E.4	19 - 22
Sexto apartado	Satisfacción laboral	P.E.5	H.E.5	O.E.5	23 - 29
Séptimo apartado	Evaluación del desempeño	P.E.6	H.E.6	O.E.6	30 - 34

Fuente: elaboración propia

3.7 ESCALA DE MEDICIÓN

De manera que definida la operacionalización de las variables, el siguiente paso es reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan analizarse y expresarse matemáticamente, importante se hace establecer la escala de medición a utilizar para las variables independientes.

Medición

Como sugiere (Hays, 1967) en Alfaro y Gonzales (2011), el científico debe describir apropiadamente y sin ambigüedades lo que se observa y comunicarlo explícitamente. Una manera de lograrlo es empleando medidas. Hernández S. (2003), señala que medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. La medición consiste, en términos generales, en asignar un número para representar un atributo. Su objetivo es permitir el empleo del

análisis matemático aplicado al objeto de estudio. Al medir, un fenómeno o un individuo son colocados en alguna categoría o en algún punto a lo largo de un continuo; es decir dentro de una escala cuyas diferencias se encuentran en el nivel de información apropiado.

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipuladas Bonales V. (2003), los diferentes niveles de medición están definidas por nominales, ordinales, intervalo y de razón.

- **Nominal:** Se usan para el nivel más simple de medición, cuando los valores de los datos caen en categorías, atributos o cualidades, las variables nominales tienen la característica de que todos los miembros de una categoría se consideran iguales en lo que se refiere a esa variable, en general los datos nominales o cualitativos se describen en términos de porcentajes o proporciones, y a menudo se utilizan tablas de contingencia y las gráficas circulares para mostrar este tipo de información.
- **Ordinal:** Además de clasificar, cuando ocurre un orden inherente dentro de las categorías, se dice que las observaciones se miden en una escala ordinal. Las observaciones son mayores o menores que otras, en general los datos ordinales se describen en tablas de contingencia y se utiliza la mediana y los rangos, entre otros y las gráficas de barras para mostrar este tipo de información.
- **Intervalo:** En este nivel además de la diferencia o equivalencia de las categorías y el orden entre ellas (mayor o menor que), también se determina la distancia entre las categorías, provee información acerca de la magnitud de la diferencia que separa dos categorías es igual.
- **Razón:** Las escalas de razón son las únicas que cuentan con las tres propiedades, orden, distancia y origen, y por tanto constituyen en

verdaderas series numéricas, por lo que proveen información acerca de la cantidad absoluta de la variable (o propiedad) medida.

De lo anterior, la presente investigación que se utilizó es la medición de intervalo para conocer las variables independientes (Motivación, Remuneración económica e incentivos, Clima Organizacional, Ambiente Laboral, Satisfacción Laboral, Evaluación, en relación con nuestra variable dependiente que es el Desempeño laboral). La medición puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Stoufer.
- Escala tipo Likert
- Escala de Thurstone.
- Escalograma de Guttman.
- Método de Comparación de pares
- Escala de Osgood
- Escala de distancia social de Bogardus.

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert; la cual es una medición ordinal que presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de actitud. Al responder los sujetos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una:

Muy de acuerdo	5
Acuerdo	4
Indiferente	3
Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Berlingar (1997), citado por Bonales V. (2003), menciona que la escala de Likert es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual

“valor de actitud”, y cada una de las cuales, los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo (intensidad). Esta escala se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero debe de ser siempre el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que todos los ítems tienen igual peso.

De acuerdo a Pedraza R. (2004), las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, iniciaron con la formulación de una serie de ítems o preguntas relacionados con las variables independientes con relación al impacto que tienen sobre la variable dependiente que es el Desempeño Laboral, las cuales expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas.

3.8 UNIVERSO DE ESTUDIO

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la **población o universo**, que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980).

El universo o población total de la investigación es de 44 sujetos, compuesto por personal administrativo y docente, distribuidos en diferentes departamentos y áreas de trabajo pertenecientes a la Escuela Normal Superior de Michoacán, las cuales son:

Cubículos de profesores y aulas, departamento de recursos materiales y servicios, departamento de posgrado, departamento de control escolar (escolarizado y mixto) apoyos académicos (secretarías), área de fotocopiado, biblioteca y centro de computo.

3.9 MUESTRA

Como menciona (Sampieri2010) para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y debe ser representativo de ésta; el objetivo central de la muestra es seleccionar casos representativos para generalizar características e hipótesis, con la finalidad de construir y/o probar teorías que expliquen a la población o fenómeno mediante una técnica adecuada.

Utilizando la herramienta de consulta (Mitofsky, 2013) para calcular la **muestra** con un nivel de confianza del 95% y un margen de error máximo del 5%, el tamaño aproximado de la proporción a estimar es del 50%, el efecto de diseño 1 y esperando una tasa de respuesta del 100% se requieren **44** encuestas para que esta sea suficiente y confiable.

3.10 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

De acuerdo con la definición clásica del término ampliamente difundida, **medir** significa “asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas” (Stevens, 1951). Desde luego, no se asignan a los objetos, sino a sus propiedades (Bostwick, 2005). Sin embargo, como señalan (Zeller, 1991), esta definición es más apropiada para las ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios fenómenos que son medidos en éstas no pueden caracterizarse como objetos o eventos, ya que son demasiado abstractos para ello.

De acuerdo a (Sampieri 2010), la **medición** es el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos, mientras que la **confiabilidad** es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, mientras que la **validez**, es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que

se busca medir. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Gronlund, 1990); (Streiner, 2008), (Jurs, 2008): 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo.

Como sugieren Alfaro y Gonzales (2011), existen diferentes procedimientos para calcular la confiabilidad de las pruebas, pero casi todas se pueden reducir a una, la cual se conoce como el coeficiente de confiabilidad alfa-Cronbach. Esta medida de confiabilidad arroja un coeficiente que representa al correlación de los puntajes obtenidos con la aplicación del instrumento en una sola ocasión y los potencialmente obtenidos por cualquier otra prueba que representa medir la misma dimensión en la muestra de referencia, pero de la misma longitud aplicada.

La confiabilidad alfa-Cronbach puede oscilar entre 0 y 1 no existe un acuerdo unánime entre los científicos y profesionales sobre los cuales son los valores mínimos aceptables. Hogan, T. (2004), el cual establece que el alfa-Cronbach analiza la intercorrelación entre los reactivos y conforme se aumenta la cantidad de reactivos incrementa la confiabilidad, alfa indica hasta que grado los reactivos en la prueba miden los mismos constructos o rasgos, alcanzando la homogeneidad del reactivo.

Rosenthal (1994) ha sugerido para propósitos de investigación una confiabilidad mínima de 0.50 a 0.90, Hair et al (1999) sugiere que de 0.60 hasta 0.70 se consideran el límite inferior de aceptabilidad De Vellis (2003) hace sugerencias sobre el nivel de la confiabilidad aceptable en los instrumentos de medición: por debajo de 0.60 es “inaceptable”, de 0.60 a 0.65 “indeseable”, entre 0.65 y .070 “minimamente aceptable”, de 0.70 a 0.80 “respetable”, y de 0.80 a 0.90 “muy buena”.

Más que considerar la confiabilidad como una medida estática y definitiva de los instrumentos, se sugiere concebirla como un valor de uso, dependiendo de los

propósitos para los cuales fue diseñado el instrumento (Landerero H. González Ro. 2006). Una vez aplicada y subida la información solicitada a 44 encuestados, se procedió a determinar la fiabilidad de los ítems de acuerdo a cada variable considerada en la investigación, así como el coeficiente estandarizado para todo el cuestionario.

Obteniéndose los coeficientes de confiabilidad para cada una de las variables independientes en esta investigación, los cuales se muestran en la tabla 3.2 . La información anterior nos permite asegurar la confiabilidad del instrumento de recolección de las diferentes variables independientes implicadas en el Desempeño Laboral.

Tabla 3.2 Coeficiente de confiabilidad para todo el cuestionario

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.815	.825	34

3.11 ESTUDIO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL

(Análisis de datos y discusión de los resultados)

De acuerdo a la recopilación de información, procedimos a realizar el análisis estadístico-descriptivo, a fin de obtener parámetros que nos permitieron hacer una descripción de los sujetos participantes en el estudio y de cada una de las variables que se consideran en la presente investigación, de acuerdo a las respuestas obtenidas se puede inferir que las 44 encuestas que respondieron el cuestionario, corresponden al personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán.

• Variable Independiente Motivación

En el análisis estadístico se observa que la Motivación en la Escuela Normal Superior de Michoacán impacta el Desempeño Laboral, lo anterior debido a la operacionalización de los ítems o preguntas: 1) ¿Me siento motivado cuando trabajo en equipo con mis compañeros? 2) ¿Me siento integrado y motivado cuando trabajo en la ENSM? 3) ¿Me siento motivado para realizar mi trabajo? 4) ¿Soy reconocido por mi familia, amigos y grupos sociales a los que pertenezco, por la labor que realizo? 5) ¿Mi trabajo o función en la ENSM esta valorado por mis jefes inmediatos? 6) ¿Considero que tengo la suficiente capacidad de iniciativa en la ENSM? 7) ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

El escalograma utilizado para la interpretación de los parámetros estadísticos obtenidos se presenta en figura 3.2

Figura 3.2 Escalograma utilizado en el análisis de la variable motivación

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo		Muy en Acuerdo
7	12.6	18.2	23.8	29.4	35

Moda-Mediana Media

Fuente: elaboración propia

La variable que más veces se repitió fué 29 incidiendo en la escalar de acuerdo, el 50% de la opinión está por encima del valor 29 y el restante por debajo de este valor, la puntuación media es de 29.27, el último parâmetro inciden en el intervalo muy en acuerdo.

Existe una variación promedio de los datos con respecto a la media de 2.91, y considerando que la media está cercano al limite superior de acuerdo, esta variación incidirá en los intervalos de acuerdo y muy en acuerdo, de lo anterior deducidos que la motivación del personal administrativo y docente en la ENSM, con mucha frecuencia hay un gran impacto en el desempeño laboral.

En relación a la asimetría se observa un sesgo negativo de valor -0.4411, el cual es pequeño y próximo a cero, indicándonos que la información de la muestra refleja el comportamiento de la población.

Tabla 3.3 Parámetros estadísticos descriptivos de la variable motivación

Parámetro estadístico	Valor	Incidencia en el intervalo
Media	29.27	Acuerdo
Mediana	29	Acuerdo
Moda	29	Acuerdo
Desviación típica	2.9145	Acuerdo / Muy en acuerdo ($\mu \pm \sigma = 68\%$)
Asimetría	-0.4211	

Fuente elaboración propia

El 50.0% de los entrevistados opinaron que la motivación es un factor de importancia para el personal administrativo y docente de la ENSM, están de acuerdo, además favorece e impacta el desempeño laboral, seguido por el 47.5% que opinan que están muy de acuerdo y el 2.5% señaló que le es indiferente sentirse motivados y el gráfico 3.1 se muestran estos resultados

Tabla 3.4 Distribución de frecuencias de la variable motivación

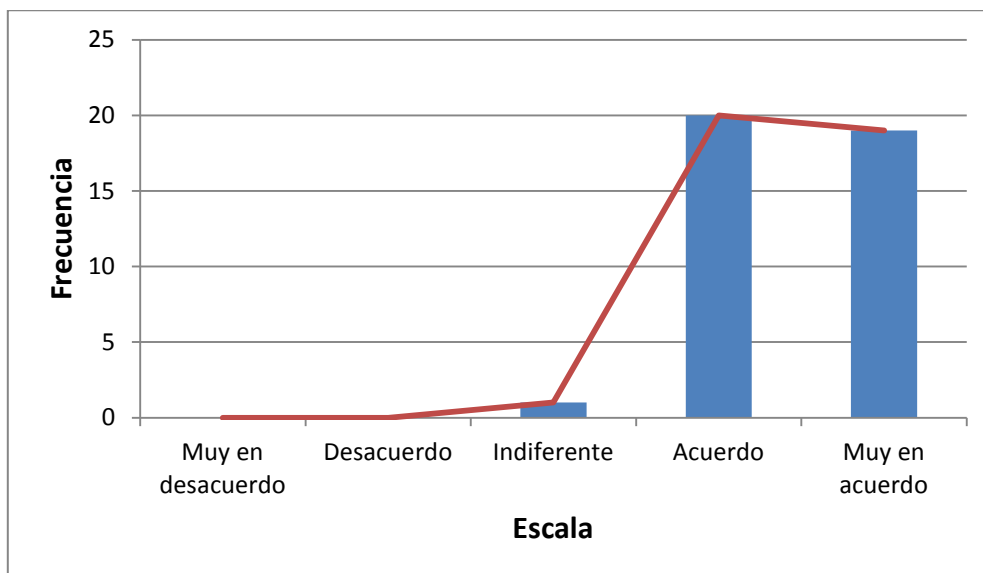
Lim. Inf.	Lim. Sup.	Frecuencia	Por ciento	Escala
7	12.6	0	0%	Muy en desacuerdo
12.6	18.2	0	0%	Desacuerdo
18.2	23.8	1	2.5%	Indiferente
23.8	29.4	20	50%	Acuerdo
29.4	35.0	19	47.5%	Muy en acuerdo

Fuente elaboración propia

El histograma, es un símbolo gráfico de una variable. Cada barra resume en cierta escala la frecuencia de ocurrencia de los valores estudiados o sometidos a

análisis. En este instrumento, se muestran la manera en que están agrupados los resultados obtenidos, evidenciando la tendencia o preferencia de la población.

Gráfico 3.1 Histograma de la Variable Motivación



Fuente elaboración propia

De la gráfica anterior podemos concluir que la motivación en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, resultó la de más alto puntaje en el análisis elaborado, lo que indica que están de Acuerdo a la dimensión que representa es decir el 50%, la gente se siente bien en la Institución. Mientras que el 47.5% está muy en acuerdo en que la motivación sea un factor que impacta y tiene importancia en su desempeño laboral en la Institución, dando respuesta así a una de nuestras preguntas de investigación planteadas, la cual dice : ¿Cuál es la importancia de la motivación en el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán?

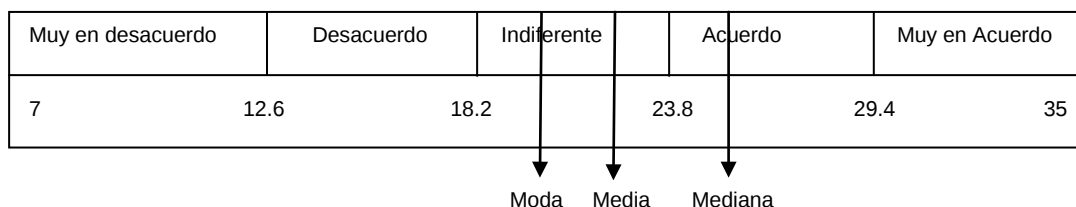
- **Variable Independiente Remuneración económica e incentivos**

En el análisis estadístico de esta variable Independiente es considerada un elemento del proceso del desempeño laboral, se observa que la Remuneración Económica e Incentivos en la Escuela Normal Superior de Michoacán impacta el

Desempeño Laboral, lo anterior debido a la operacionalización de los ítems o preguntas: 8) ¿Es posible una promoción laboral basada en resultados? 9) ¿Recibo algún incentivo por parte de la ENSM (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho? 10) ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas (casa, alimentación, vestido, etc)? 11) ¿Creo que en la ENSM existe una igualdad de oportunidades para todos los empleados? 12) ¿La Escuela Normal Superior de Michoacán me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional? 13) ¿Existen posibilidades de movilidad de puestos y funciones en la ENSM? 14) ¿Considero que mi trabajo esta bien remunerado?

El escalograma utilizado para la interpretación de los parámetros estadísticos obtenidos se presenta en figura 3.3

Figura 3.3 Escalograma utilizado en el análisis de la variable Remuneración Económica e Incentivos



Fuente: elaboración propia

La puntuación que más veces se repitió fue 20 ubicándose en el intervalo de Indiferente, el 50% de la opinión del personal administrativo y docente está por encima de la puntuación de 25 y el restante por debajo de este valor, la puntuación media es de 23.20, ubicándose en el parámetro del intervalo de indiferente.

Además existe una variación promedio de los datos con respecto a la media de 4.707, y considerando que la media esta cercano al límite superior del intervalo desacuerdo, esta variación incidirá en los intervalos de indiferente y acuerdo. De lo

anterior inferimos que la remuneración económica e incentivos tiene un impacto ocasional en el desempeño laboral.

Tabla 3.5 Parámetros estadísticos de la Remuneración Económica e Incentivos

Parametro estadístico	Valor	Incidencia en el intervalo
Media	23.20	Indiferente
Mediana	25.00	Acuerdo
Moda	20.00	Indiferente
Desviación típica	4.707	Indiferente/acuerdo ($\mu \pm \sigma = 68\%$)
Asimetría	-0.200	

Fuente: elaboración propia.

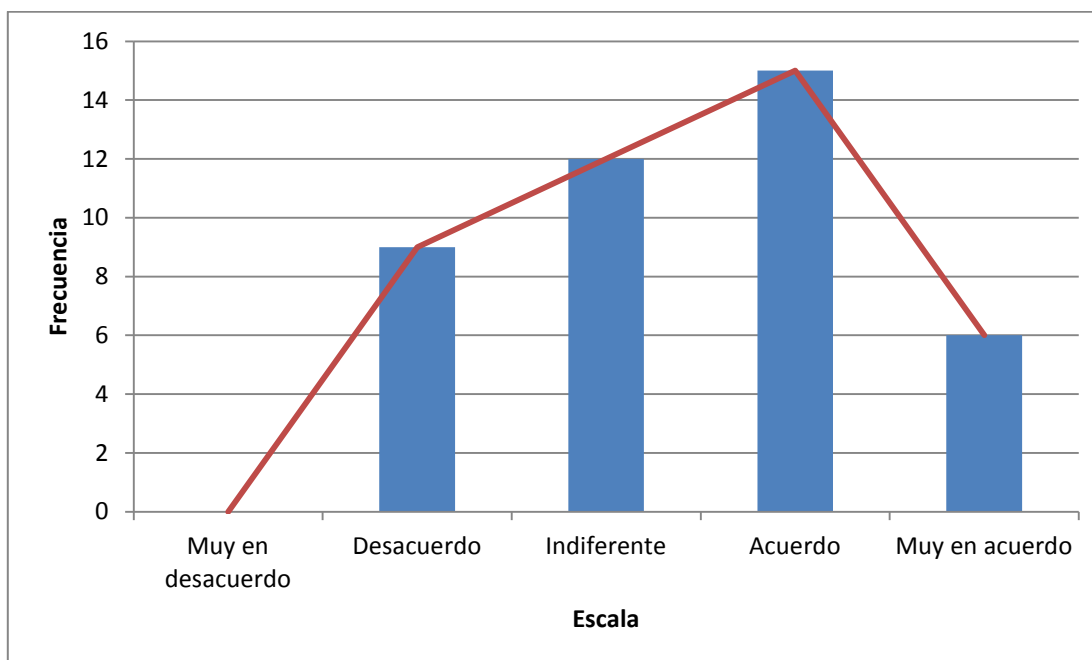
Por otro lado, el 35.71% de los entrevistados opinaron que están de Acuerdo con que la variable remuneración económica e incentivos es un factor que impacta su desempeño laboral en la ENSM, seguido por el 28.57% que opinaron que esta actividad o factor le es indiferente para su desempeño, y el 21.43% señalan que están en desacuerdo, como podemos observar en la tabla 3.4 y el gráfico 3.2

Tabla 3.6 Distribución de frecuencias de la variable remuneración económica e incentivos

Lim. Inf.	Lim. Sup.	Frecuencia	Por ciento	Escala
7	12.6	0	0%	Muy en desacuerdo
12.6	18.2	9	21.43%	Desacuerdo
18.2	23.8	12	28.57%	Indiferente
23.8	29.4	15	35.71%	Acuerdo
29.4	35.0	6	14.29%	Muy en acuerdo

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.2 Histograma de la variable Remuneración Económica e Incentivos



Fuente: elaboración propia

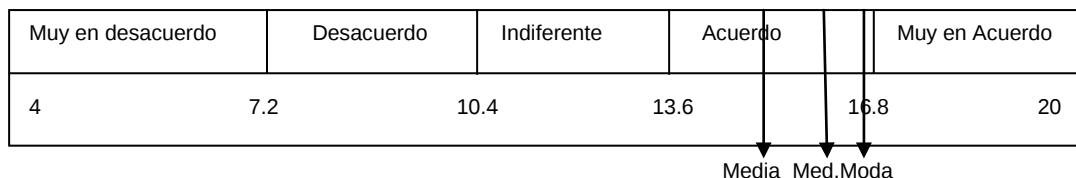
De la gráfica anterior podemos concluir que la remuneración económica e incentivos en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, resultó con puntaje de 15 en el análisis elaborado, lo que indica que están de Acuerdo a la dimensión que representa es decir el 35.71%, una parte del personal se siente mal remunerada y en contraste algunos se sienten bien con lo que reciben de remuneración e incentivos. El centro del histograma, nos indica que el grueso de la población se encuentra indiferente al aspecto salarial el cual es un factor que impacta y tiene importancia en su desempeño laboral en la Institución, lo que nos muestra que existe un problema en el aspecto salarial del personal, dando respuesta así a una de nuestras preguntas de investigación planteadas, la cual dice :¿De qué forma las remuneraciones económicas e incentivos impactan como factores del desempeño laboral?

- **Variable Independiente Clima Organizacional**

Respecto a esta variable se observa que al operacionalizar los ítems o preguntas que: 15) ¿Participo y me intereso en las actividades (juntas, reuniones, capacitaciones, otros) que realiza la ENSM para mi formación 16) ¿La forma en que se da el clima organizacional y el ambiente laboral, son factores que impactan mi desempeño laboral en la ENSM? 17) ¿Me gusta el ambiente laboral de la Escuela Normal Superior de Michoacán? 18) ¿Las opiniones del personal administrativo y docente son tomadas en cuenta en la Escuela Normal Superior de Michoacán?

Al realizar el análisis estadístico es ta variable, se obtuvieron los parâmetros que se presentan a continuación, y que de acuerdo al escalograma (figura 3.3) utilizado, podemos decir que:

Figura 3.4 Escalograma utilizado en el análisis de la variable Clima Organizacional



Fuente elaboración propia

De acuerdo a este análisis estadístico, la puntuación que más veces se repitió fué 16, el 50% de la opinión de los encuestados respecto a esta variable está por encima de la puntuación de 15 y el restante por debajo de este valor, la puntuación promedio es de 14.36, incidiendo estos resultados en la puntuación de Acuerdo, de donde deducimos que el Clima Organizacional es favorable y es un factor importante que impacta el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la ENSM.

Existe una variación promedio con respecto a la media 3.27, que dada la cercanía de los parametros como la media, la moda y mediana al limite superior del

intervalo Acuerdo, esta variación incidirá en los intervalos de indiferente y muy de acuerdo, la desviación típica nos permite deducir que hay una tendencia hacia que se genere un Clima Organizacional favorable y satisfactorio para el personal docente y administrativo de la Escuela Normal Superior de Michoacán.

Respecto a la asimetría se observa un sesgo negativo de valor -0.46, el cual es pequeño y se aproxima a cero, indicándonos que la información muestral refleja a la población.

Tabla 3.7 Parámetros estadísticos del Clima Organizacional.

Parámetro	Valor	Incidencia en el intervalo
Media	14.36	Acuerdo
Mediana	15.00	Acuerdo
Moda	16.00	Acuerdo
Desviación típica	3.27	Indiferente / Muy de Acuerdo ($\mu \pm \sigma = 68\%$)
Asimetría	-0.4624	

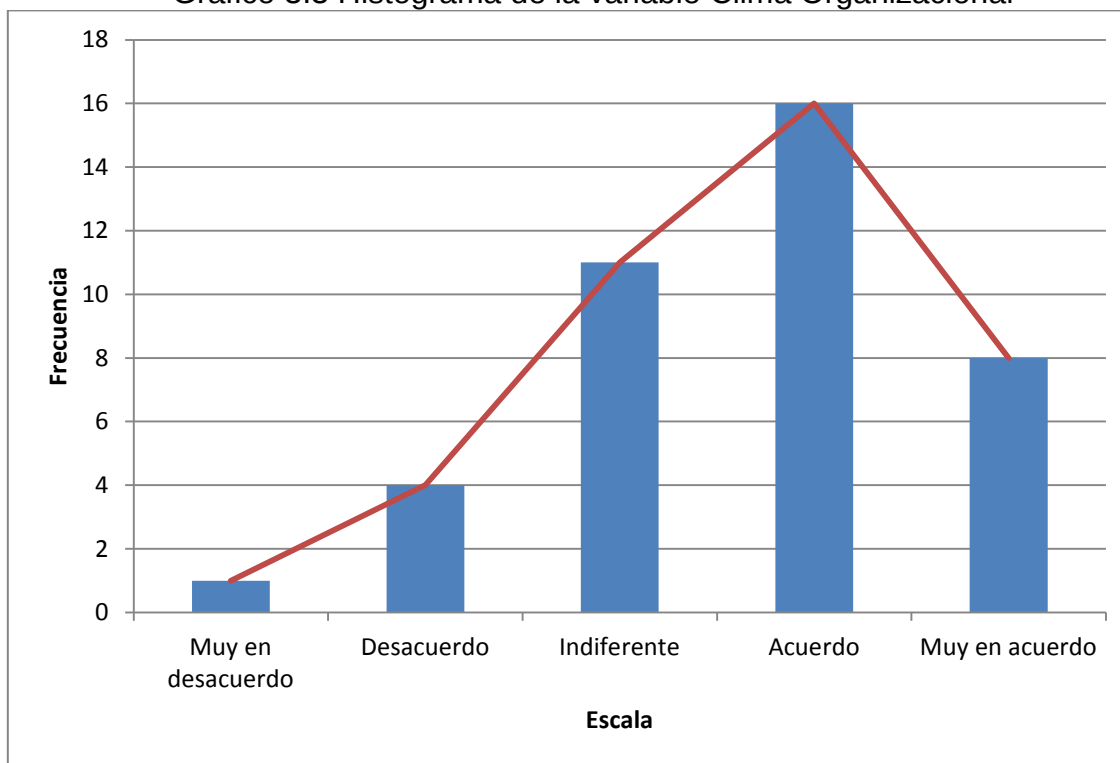
Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados opinaron que están de Acuerdo en que el Clima Organizacional es un factor que impacto su desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán, seguido por el 27.5% que opinaron que esta variable le es indiferente en la realización de sus actividades, y el 20% señaló que están muy en acuerdo sobre este factor, como podemos observar en la tabla 3.8 y el gráfico 3.3.

Tabla 3.8 Distribución de frecuencias de la variable clima organizacional en la ENSM

Lim. Inf.	Lim. Sup.	Frecuencia	Por ciento	Escala
4	7.2	1	2.5%	Muy en desacuerdo
7.2	10.4	4	10.0%	Desacuerdo
10.4	13.6	11	27.5%	Indiferente
13.6	16.8	16	40.0%	Acuerdo
16.8	20.0	8	20.0%	Muy en acuerdo

Gráfico 3.3 Histograma de la variable Clima Organizacional



Fuente: elaboración propia

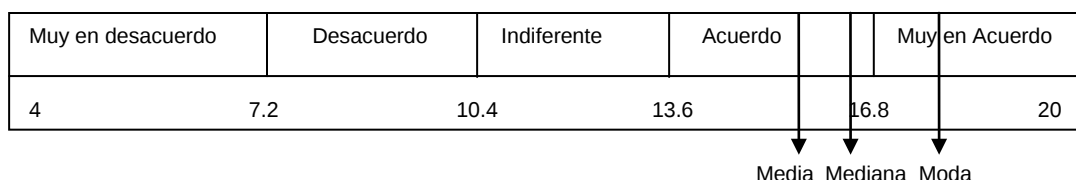
De la gráfica anterior podemos concluir que el Clima Organizacional en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, resultó con puntaje de 16 en el análisis elaborado, lo que indica que están de Acuerdo a la dimensión que representa es decir el 40%, lo cual representa otro de los problemas de importancia y que está incidiendo de manera singular en el desempeño laboral, el 27.5% del personal les es indiferente el Clima Organizacional, solo un 20% está Muy de Acuerdo con ésta variable, lo que es indicativo que el clima de trabajo requiere de mejoras o cambios en la Institución, dando respuesta así a una de nuestras preguntas de investigación planteadas, la cual dice: ¿Cuál es el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela Normal Superior de Michoacán?

• Variable Ambiente Laboral

En relación a esta variable se observa que el análisis y la operacionalización se infiere en los ítems: 19) ¿Considero que existe un buen ambiente laboral con mis jefes inmediatos? 20) ¿Me siento seguro y estable laboralmente en la Institución? 21. ¿Me ayudaron y apoyaron el personal de la Institución los primeros días cuando entre a trabajar a la Escuela Normal Superior de Michoacán? 22) ¿Mi jefe o superiores y compañeros me tratan bien, con amabilidad y respeto en la ENSM?. Los resultados del análisis estadístico los podemos observar en la siguiente tabla 3.5

El escalograma utilizado para la interpretación de los parámetros estadísticos obtenidos se presenta en figura 3.5

Figura 3.5 Escalograma utilizado en el análisis de la variable Ambiente Laboral



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 3.5, la puntuación que más veces se repitió fué 17, el 50% de la opinión está por encima de la puntuación 16.50 y el restante por debajo de este valor, la puntuación media es de 15.74 incidiendo estos parámetros estadísticos en la categoría de acuerdo.

Existe una variación promedio de los datos con respecto a la media de 2.84, y dado que la media se aproxima al límite inferior del intervalo acuerdo, esta variación incidirá en los intervalos de indiferente y muy en acuerdo, siendo este dato que nos señala que hay ambiente laboral adecuado y satisfactorio sobre el desempeño del personal administrativo y docente de la ENSM.

Respecto a la asimetría, se observa un sesgo negativo de valor 0.678 el cual es pequeña y se aproxima al cero, indicándonos que la información muestral refleja a la población.

Tabla 3.9 Parámetros estadísticos del Ambiente Laboral.

Parámetro	Valor	Incidencia en el intervalo
Media	15.74	Acuerdo
Mediana	16.50	Acuerdo
Moda	17.00	Muy en Acuerdo
Desviación típica	2.84	Indiferente / Muy en Acuerdo ($\mu \pm \sigma = 68\%$)
Asimetría	-0.678	

Fuente: elaboración propia

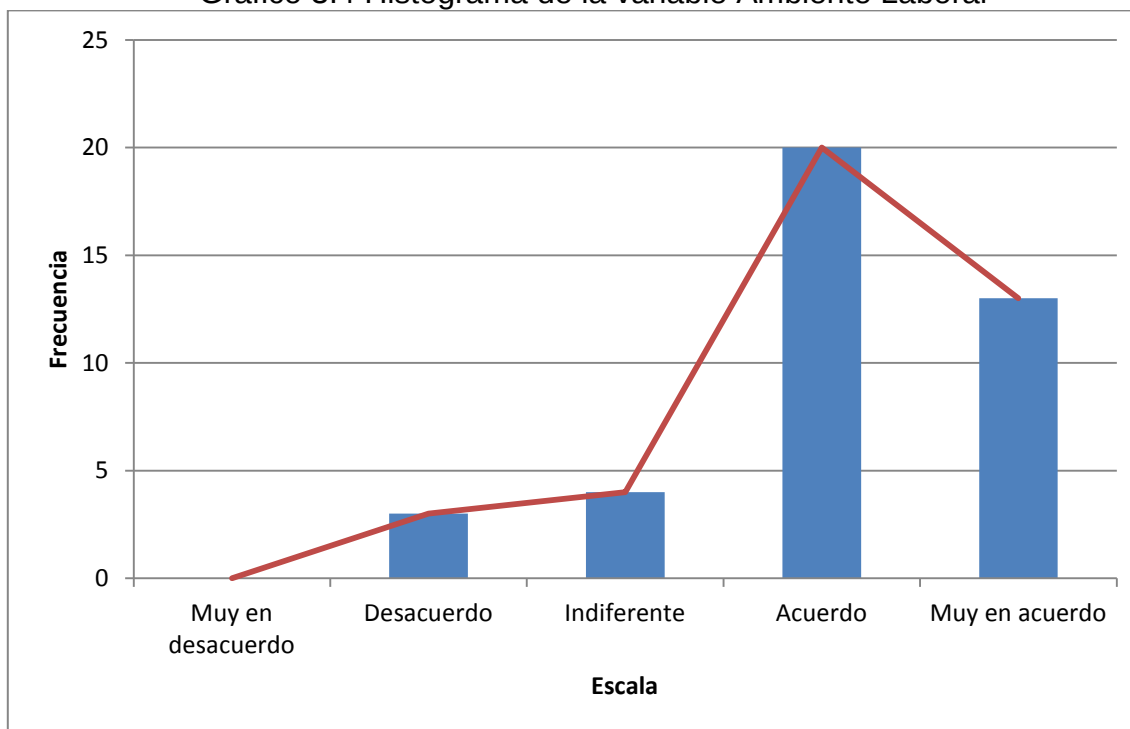
Sin embargo, el 50% de los entrevistados opinaron que están de Acuerdo con que el ambiente laboral está impactando su desempeño laboral en la ENSM, seguido por el 32.50% que opinaron que estan muy en acuerdo con esta actividad influya en su desempeño, y el 10% señalarón que es indiferente esta variable, como podemos observar en la tabla 3.4 y el gráfico 3.4

Tabla 3.10 Distribución de frecuencias de la variable ambiente laboral

Lim. Inf.	Lim. Sup.	Frecuencia	Por ciento	Escala
4	7.2	0	0%	Muy en desacuerdo
7.2	10.4	3	7.5%	Desacuerdo
10.4	13.6	4	10.0%	Indiferente
13.6	16.8	20	50.0%	Acuerdo
16.8	20.0	13	32.5%	Muy en acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.4 Histograma de la variable Ambiente Laboral



Fuente: Elaboración propia

De la gráfica anterior podemos concluir que el Ambiente Laboral en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, resultó con puntaje de 20 en el análisis elaborado, lo que indica que están de Acuerdo a la dimensión que representa es decir el 50%, lo cual representa que la mitad de la gente se siente estable en su trabajo y la otra mitad no lo está, lo cual está incidiendo de manera singular en el desempeño laboral, el 32.5% del personal están Muy de Acuerdo con el ambiente, solo un 10% son Indiferentes en esta variable, lo que nos indica que el ambiente laboral requiere de mejoras o cambios en la Institución, dando respuesta así a una de nuestras preguntas de investigación planteadas, la cual dice: ¿Por qué el ambiente laboral impacta el desempeño del personal administrativo de la Escuela Normal Superior de Michoacán?

- **Variable Independiente Satisfacción Laboral**

En el análisis estadístico de esta variable propica la satisfacción laboral debido a la operacionalización de los ítems: 23) ¿El entorno físico y el espacio del que dispongo en mi lugar de trabajo es el óptimo para realizar mis tareas y funciones dentro de la Escuela Normal Superior de Michoacán? 24) ¿Estoy de acuerdo con la igualdad de trato que recibo en mi Institución? 25) ¿Estoy satisfecho laboralmente con el cargo que actualmente desempeño? 26) ¿Me preocupo por hacer bien las cosas en mi trabajo? 27) ¿Me comprometo en lo que hago en la ENSM, pues es la mejor manera para alcanzar mis propias metas y objetivos? 28) ¿Considero que mi trabajo es rutinario, monótono y aburrido, es decir no me gusta lo que hago en la ENSM, inclusive en mi vida? 29) ¿He pensado que me gustaría trabajar el resto de mi vida en la ENSM?

El escalograma utilizado para la interpretación de los parámetros estadísticos obtenidos se presenta en figura 3.6

Figura 3.6 Escalograma utilizado en el análisis de la variable Satisfacción Laboral

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Muy en Acuerdo
7	12.6	18.2	23.8	29.4
				35

Media Mediana-Moda

Fuente: elaboración propia

En relación a la puntuación que más veces se repitió fué 26, el 50% de la opinión está por encima de la puntuación 26 y el restante por debajo de este, la puntuación media es de 25.83, estos inciden en la escala de acuerdo, de donde deducimos que la satisfacción laboral es una práctica que se realiza de manera moderada en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

Existe una variación promedio con respecto a la media de 3.11 y dado que la media es cercana al límite inferior del intervalo de acuerdo, esta variación tiende a incidir sobre el intervalo indiferente y acuerdo, indicándonos que la satisfacción laboral del personal administrativo y docente en la ENSM es una actividad que se vé o se práctica ocasionalmente, lo que en algunas ocasiones favorece al desempeño laboral.

Respecto a la asimetría se observa un sesgo negativo con valor de -0.337, el cual es pequeño y próximo al cero, indicándonos que la información de la muestra refleja la población.

Tabla 3.11 Parámetros estadísticos de la Satisfacción Laboral.

Parámetro	Valor	Incidencia en el intervalo
Media	25.83	Acuerdo
Mediana	26.00	Acuerdo
Moda	26.00	Acuerdo
Desviación típica	3.11	Indiferente / Acuerdo ($\mu \pm \sigma = 68\%$)
Asimetría	-0.337	

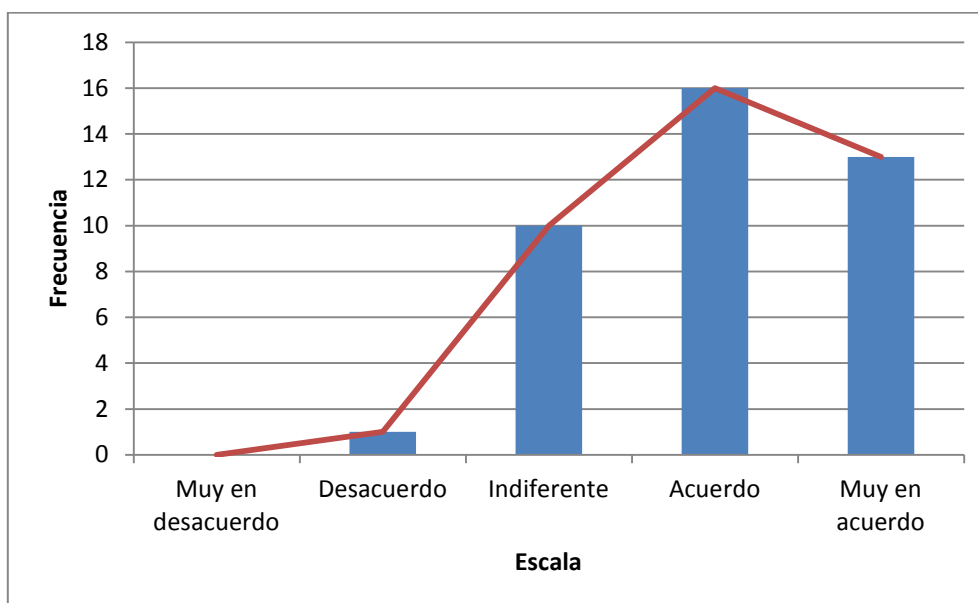
Fuente: elaboración propia

El 40% de los entrevistados opinaron que están de Acuerdo en que la satisfacción laboral sea un factor que impacte su desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán, seguido por el 32.5% que opinaron que están muy en acuerdo en que esta variable se refleje en su desempeño, y el 25% señala que les es indiferente, como podemos observar en la tabla 3.5 y el gráfico 3.5

Tabla 3.12 Distribución de frecuencias de la variable satisfacción laboral

Lim. Inf.	Lim. Sup.	Frecuencia	Por ciento	Escala
7	12.6	0	0%	Muy en desacuerdo
12.6	18.2	1	2.5%	Desacuerdo
18.2	23.8	10	25.0%	Indiferente
23.8	29.4	16	40.0%	Acuerdo
29.4	35.0	13	32.5%	Muy en acuerdo

Gráfico 3.5 Histograma de la variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

De la gráfica anterior podemos concluir que la Satisfacción Laboral en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, resultó con puntaje de 16 en el análisis elaborado, lo que indica que están de Acuerdo a la dimensión que representa es decir el 40%, lo cual representa que menos de la mitad de la gente se siente satisfecha con su trabajo o con lo que hace, y el restante no lo está, lo cual está incidiendo de manera singular en la satisfacción laboral. Sin embargo el 32.5% del personal están Muy de Acuerdo con la satisfacción laboral en la ENSM, solo el 25% del personal son Indiferentes en ésta

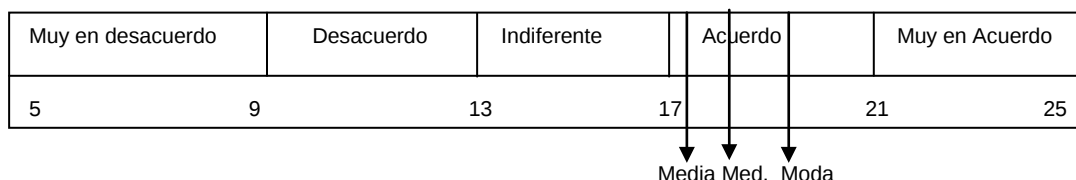
variable, lo que nos indica que la satisfacción laboral debe mejorarse de manera personal por cada uno de los que integran la Institución, dando respuesta así a una de nuestras preguntas de investigación planteadas, la cual dice: ¿Cómo es el alcance de la satisfacción laboral en el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán?

- **Variable Independiente Evaluación**

En relación a esta variable el análisis estadístico propica la evaluación debido a la operacionalización de los ítems: 30) ¿Considero que las actividades que desempeño laboralmente están de acuerdo a mis capacidades, habilidades y destrezas? 31) ¿Considero que se reconoce mi desempeño laboral en lo que realizo? 32) ¿Tengo demasiadas responsabilidades, actividades y funciones laborales, siento que no las puedo realizar? 33) ¿La evaluación de mi desempeño laboral (puntualidad, asistencia, permanencia y otros factores) es el correcto para mis funciones, actividades y labores en la Escuela Normal Superior de Michoacán? 34) ¿Estoy de acuerdo con los convenios labores entre la ENSM y yo?

El escalograma utilizado para la interpretación de los parámetros estadísticos obtenidos se presenta en figura 3.6

Figura 3.7 Escalograma utilizado en el análisis de la variable Evaluación



Fuente: elaboración propia

Respecto a la puntuación que más veces se repitió fue 18, incidiendo en la categoría de Acuerdo, el 50% de la opinión está por encima de la puntuación del 17.50 y el restante por debajo de este, la puntuación media es de 17.19, estos

inciden en la escala de Acuerdo, de donde observamos y deducimos que la evaluación del desempeño es una práctica eventual u ocasional para medir el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y docente en la ENSM.

Por otro lado, existe una variación promedio con respecto a la media de 2.48 y dado que la media es cercana al límite acuerdo, esta variación tiende a incidir sobre los intervalos indiferente y acuerdo, siendo que la evaluación es una actividad o práctica que se realiza en ocasiones o esporadicamente.

En relación a la asimetría, se observa un sesgo positivo de valor 0.2611, la cual es pequeña y próxima al valor cero, indicándonos que la información muestral refleja a la población.

Tabla 3.13 Parámetros estadísticos de la Evaluación del Desempeño

Parámetro	Valor	Incidencia en el intervalo
Media	17.19	Acuerdo
Mediana	17.50	Acuerdo
Moda	18.00	Acuerdo
Desviación típica	2.48	Indiferente / Acuerdo ($\mu \pm \sigma = 68\%$)
Asimetría	0.2611	

Fuente: elaboración propia

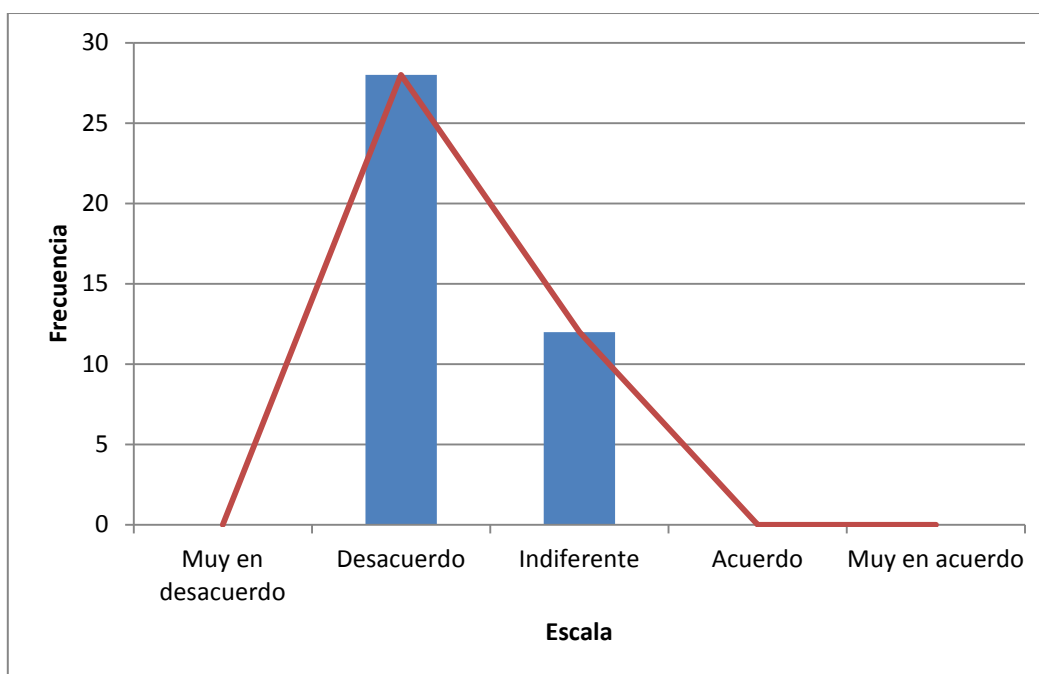
Asimismo, el 70% de los entrevistados opinaron que están en desacuerdo en que la evaluación sea un factor importante para su desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán, seguido por el 30% que opinaron que esta actividad de ser evaluados ocasionalmente les es indiferente para el personal administrativo y docente de la ENSM, como podemos observar en la tabla 3.6 y el gráfico 3.7.

Tabla 3.14 Distribución de frecuencias de la variable evaluación

Lim. Inf.	Lim. Sup.	Frecuencia	Por ciento	Escala
5	9	0	0%	Muy en desacuerdo
12.6	18.2	28	70.0%	Desacuerdo
18.2	23.8	12	30.0%	Indiferente
23.8	29.4	0	0%	Acuerdo
29.4	35.0	0	0%	Muy en acuerdo

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.6 Histograma de la variable Evaluación



Fuente: elaboración propia

De la gráfica anterior podemos concluir que la Evaluación en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán, resultó con puntaje de 28 en el análisis elaborado, lo que indica que están en Desacuerdo a la dimensión que representa es decir el 70%, lo cual representa que casi la mayoría del personal administrativo y docente no le gusta ser evaluado para saber cuál es su desempeño laboral, Sin embargo el 30% del personal son Indiferentes ante esta actividad de evaluación, es decir les da igual si son evaluados o no en la

ENSM, lo que nos indica que se deben mejorar las técnicas o procedimientos para ser evaluados por sus jefes inmediatos o la Institución, dando respuesta así a una de nuestras preguntas de investigación planteadas, la cual dice: ¿Qué resultados podríamos obtener al hacer una evaluación del desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán?

3.12 CORRELACIÓN

Ya que se han determinado las distribuciones de frecuencia de las variables (tendencia central, variabilidad y forma) es necesario abordar como se relacionan las variables entre sí, lo cual nos dará información analítica e importante para determinar si dos o más características de las variables están relacionadas o, por el contrario son independientes, se dice que dos variables están correlacionadas si los cambios en una variable, representado por el coeficiente de correlación (r), que es fundamental para el análisis de regresión.

Como señala (Alfaro, 2011), el objetivo de este tipo de estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

En nuestro caso, utilizaremos la regresión lineal múltiple o bivariada que es la técnica utilizada para examinar las relaciones entre una única variable dependiente y un conjunto de variables independientes (Hair, et Al 1999), un propósito fundamental de la regresión múltiple es la predicción de la variable dependiente con un conjunto de variables independientes.

La regresión múltiple es una extensión de la regresión lineal simple, cuando hay más de una variable independiente. Se trata de determinar cómo se comporta una variable y a partir de una combinación óptima de un grupo de variables predictoras:

$$X_1, X_2, \dots, X_{n-1}, X_n$$

La ecuación general es:

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n$$

Donde B_0 es el incepto y los B_i son los valores de los coeficientes parciales de regresión de cada una de las predictoras. Cada coeficiente B_i , representa el cambio que se produce en la variable dependiente. Y por cada unidad de variación de la variable predictora X_i , manteniendo a las demás predictoras constantes.

En este tipo de análisis el objetivo es obtener valores de los parámetros de regresión, de modo tal que la suma de los cuadrados de los errores (o residuos) sea mínima, a fin de optimizar la predicción.

Para nuestro caso de estudio la ecuación a analizar se describe a continuación:

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

Donde:

Y_i = Desempeño Laboral

B_0 = Constante

X_1 = Motivación

X_2 = Remuneración Económica e Incentivos

X_3 = Clima organizacional

X_4 = Ambiente Laboral

X_5 = Satisfacción Laboral

X_6 = Evaluación

Enseguida, nos dimos a la tarea de determinar las correlaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, obtenido en la tabla 3.15.

Tabla 3.15 Correlaciones de las variables consideradas en el estudio, para el Desempeño Laboral

Variables	(X₁)	(X₂)	(X₃)	(X₄)	(X₅)	(X₆)
Desempeño Laboral (Y _i)						
Motivación (X ₁)	1.00					
Rem.Econ. e Incentivos (X ₂)	0.438	1.00				
Clima Organizacional (X ₃)	0.385	0.318	1.00			
Ambiente Laboral (X ₄)	0.642	0.524	0.508	1.00		
Satisfacción Laboral (X ₅)	0.535	0.515	0.204	0.327	1.00	
Evaluación (X ₆)	0.451	0.328	0.336	0.494	0.324	1.00

Fuente: elaboración propia

En este cuadro se puede apreciar que la variable motivación y ambiente laboral son las más correlacionadas, con un valor de .642, mientras que las variables Clima Organizacional y Satisfacción laboral, son las que menos relación presentan entre sí, con un valor de .204

Estos resultados parecen muy razonables, porque la persona motivada es porque se siente bien con su trabajo, mientras que el clima y la satisfacción laboral son aspectos menos relacionados por su propia naturaleza.

Ahora bien, la correlación es una magnitud o medida de la relación lineal entre dos variables. Por ejemplo, la longitud de un brazo y del torso está muy correlacionadas; la altura y el peso están poco correlacionados, y los valores del color de la piel y los ojos no están correlacionados. Una correlación positiva perfecta: $r = 1$ (cuando uno sube el otro sube). Una correlación negativa perfecta: $r = -1$ (cuando uno sube, el otro baja). Sin correlación: $r = 0$ (no existe relación lineal).

Ya que obtuvimos las correlaciones de cada una de las variables independientes con la variable dependiente que es el Desempeño Laboral, obtenemos el coeficiente de determinación a fin de conocer la varianza a factores comunes, es

decir, el porcentaje de la variación de una variable, debido a la variación de otra variable y viceversa tal como se explica en la tabla 3.16

Tabla 3.16 Coeficientes de correlación y determinación para las variables del Desempeño Laboral

Variable	R	r^2
Motivación	1.00	1.00
Rem.Econ. e Incentivos	0.438	0.1918
Clima Organizacional	0.385	0.1482
Ambiente Laboral	0.642	0.4121
Satisfacción Laboral	0.535	0.2862
Evaluación	0.451	0.2034

Fuente: elaboración propia

Y de acuerdo al análisis e interpretación de las variables que se estudiaron, deducimos que:

El 19% del desempeño laboral es explicada mediante la Remuneración Económica e incentivos.

El 14% del desempeño laboral se explica mediante el Clima Organizacional

El 41% del desempeño laboral se explica mediante el Ambiente Laboral

El 28% del desempeño laboral se explica mediante la Satisfacción Laboral.

El 20% del desempeño laboral se explica mediante la Evaluación.

3.13 REGRESIÓN

La regresión es un complemento de los resultados de correlación, nos permite determinar el grado de dependencia de las variables sometidas a estudio, prediciendo el valor y estimado que se obtendría para un valor X que no esté en la distribución.

El modelo de regresión lineal, lo expresamos mediante la siguiente formula:

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

Donde:

Y_i = Desempeño Laboral

B_0 = Constante

X_1 = Motivación

X_2 = Remuneración Económica e Incentivos

X_3 = Clima organizacional

X_4 = Ambiente Laboral

X_5 = Satisfacción Laboral

X_6 = Evaluación

Con el objetivo de determinar el grado de relación de las variables independientes con la variable dependiente anteriormente descrita, se obtuvo la correlación que se presenta en la tabla 3.17.

Tabla 3.17 Correlaciones de las variables independientes vs. Desempeño Laboral

Variables	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7
Desempeño Laboral (1)							
Motivación (2)	0.78						
Remuneración Económica (3)	0.76	0.39					
Clima Organizacional (4)	0.57	0.34	0.26				
Ambiente Laboral (5)	0.75	0.61	0.47	0.46			
Satisfacción Laboral (6)	0.64	0.50	0.48	0.14	0.26		
Evaluación (7)	0.62	0.43	0.30	0.31	0.48	0.30	

En la tabla anterior podemos observar las correlaciones de las variables independientes con la variable dependiente, los datos oscilan de 0.14 a 0.78, con

lo cual podemos decir que la relación entre estas variables es de moderada a fuerte.

Ya que hemos obtenido las correlaciones de cada una de las variables independientes con la variable dependiente, obtenemos el coeficiente de determinación a fin de determinar la varianza de factores comunes, esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de otra variable y viceversa, tal como podemos observar en la tabla 3.18.

Tabla 3.18 Coeficientes de determinación de las variables independientes con el Desempeño Laboral

Variables	r	r ²
Desempeño Laboral		
Motivación	0.78	0.60
Remuneración Económica	0.76	0.58
Clima Organizacional	0.57	0.32
Ambiente Laboral	0.75	0.57
Satisfacción Laboral	0.64	0.40
Evaluación	0.62	0.39

Del análisis e interpretación de la tabla anterior de las variables consideradas en el estudio deducimos que:

El 60% del Desempeño Laboral se explica o es explicada mediante la motivación.

El 58% del Desempeño Laboral se explica o es explicada mediante la remuneración económica.

El 32% del Desempeño Laboral se explica o es explicada mediante el clima organizacional.

El 57% del Desempeño Laboral se explica o es explicada mediante el ambiente laboral.

El 40% del Desempeño Laboral se explica o es explicada mediante la satisfacción laboral.

El 39% del Desempeño Laboral se explica o es explicada mediante la evaluación.

En un modelo de regresión múltiple a fin de conocer la proporción de la variación en el Desempeño Laboral, explicada por las variables independientes conjuntamente, se determina el coeficiente de determinación múltiple R^2 , véase la tabla 3.19.

Tabla 3.19 Coeficiente de determinación para las variables del Desempeño Laboral vs Variables Independientes

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.993 ^a	.985	.983	.293	.985	358.231	6	32	.000

a. Variables predictoras: (Constante), Evaluación, Satisfacción Laboral, Clima Organizacional, Remuneración económica e Incentivos, Motivación, Ambiente laboral
b. Variable dependiente: Desempeño Laboral

Respecto a el coeficiente de determinación múltiple obtenido se infiere que la línea de regresión ajustada explicada por el 98.5% de la variación, por lo tanto, el conjunto de variables independientes del Desempeño Laboral propuesto son la causa del 98.5% de la variación de la variable dependiente en nuestro caso el Desempeño Laboral.

Existe una relación muy estrecha entre el coeficiente de determinación R^2 y la prueba F utilizada en el análisis de varianza, estos dos varían en relación directa. Cuando $R^2 = 0$, F es cero, cuando $R^2 = 1$ F es infinito, así la prueba F nos mide el significado global de la regresión estimada, es también una prueba del significado de R^2 , retomando nuestro caso de estudio, véase tabla 3.20, el valor $R^2 = .985$ y el valor $F = 358.231$, siendo esta mayor que la F crítica, por lo tanto la prueba significa que nos indica que todos los coeficientes β s son diferentes de cero.

Tabla 3.20 Análisis de varianza de la regresión múltiple para el proceso del
Desempeño Laboral vs Variables Independientes (predictoras)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	184.838	6	30.806	358.231	.000 ^b
	Residual	2.752	32	.086		
	Total	187.590	38			

a. Variable dependiente: Desempeño Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Evaluación, Satisfacción Laboral, Clima Organizacional, Remuneración Económica, Motivación, Ambiente Laboral.

De los objetivos del modelo de regresión múltiple es la obtención de los coeficientes de regresión de cada una de las variables independientes o predictoras, ya que ellas nos miden el cambio en el valor de la variable independiente, en nuestro caso β_1 , β_2 , β_3 ,..... β_6 , para lograr esto se obtuvo los coeficientes de regresión mostrados en la tabla 3.21.

Tabla 3.21 Coeficientes de regresión del Desempeño Laboral vs.
Variables Independientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
(Constante)	-.081	.538		-.150	.882					
Motivación	.213	.024	.278	9.068	.000	.779	.848	.194	.487	2.053
Remuneración económica	.173	.013	.359	13.434	.000	.756	.922	.288	.643	1.556
Clima Organizacional	.156	.017	.227	9.312	.000	.574	.855	.199	.775	1.291
Ambiente Laboral	.137	.025	.170	5.393	.000	.751	.690	.115	.463	2.159
Satisfacción laboral	.144	.020	.200	7.361	.000	.641	.793	.158	.620	1.612
Evaluación	.159	.022	.180	7.162	.000	.618	.785	.153	.722	1.385

a. Variable dependiente: Desempeño Laboral

De los resultados obtenidos, se concluye que el modelo de regresión se ajusta a los datos, dado que es capaz de reducir el error de predicción de la variable dependiente en un 98.5% (valor de R^2) cuando se toma en cuenta la información de las seis variables independientes o predictoras, además los coeficientes de

regresión son significativamente diferentes de cero (se observa en los valores de la prueba t.

En este mismo sentido, concluimos que en lo referente a la regresión, con tabla mostrada anteriormente, en donde el estadístico F debido a la regresión indica que efectivamente tiene significado.

Por lo cual, establecemos el siguiente modelo de las variables predictoras o independientes como proceso del Desempeño Laboral, debido a los factores que impactan en el personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

$$Y_i = 0.81 + 0.21X_1 + 0.17X_2 + 0.15X_3 + 0.13X_4 + 0.14X_5 + 0.15X_6$$

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente en la presente investigación, concluimos que se cumple el objetivo general, ya que se diseñó una propuesta para determinar el análisis de los factores que impactan el Desempeño Laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

Además, se confirma empíricamente la propuesta de las variables independientes en relación con la variable dependiente.

En relación al estudio correlacional del modelo de las variables consideradas, se explican mediante la variabilidad del Desempeño Laboral, así mismo se encontraron los coeficientes de regresión que maximizan el propio Desempeño Laboral, tal como se observa en la siguiente ecuación:

$$DL = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6$$

Donde, DL= Desempeño Laboral (variable dependiente), X_1 es motivación, X_2 remuneración económica e incentivos, X_3 clima organizacional, X_4 ambiente laboral, X_5 satisfacción laboral y X_6 evaluación del desempeño.

- Asimismo, los objetivos específicos y preguntas de la investigación se concluye que el Desempeño Laboral del personal administrativo y docente en la Escuela Normal Superior de Michoacán:
 - a) Se identificó que el ambiente laboral en la ENSM es un elemento que impacta y propicia el desempeño del personal administrativo y docente, con respecto a la correlación entre estas dos variables se observa que el ambiente laboral se explica en un 41% de la variabilidad del Desempeño Laboral.

- b) Sobre el análisis de la motivación en el personal administrativo y docente, podemos decir que la propia motivación impacta el desempeño laboral, debido a que mas de la mitad del personal esta de acuerdo con esta variable y es un factor que influye y determinada que tan motivados se sienten y que tan contentos están con su trabajo y las funciones que realizan dentro de la Institución. En cuanto al estudio correlacional de esta variable encontramos que la motivación se explica o es explicada en un 60% sobre el Desempeño Laboral.

Respecto a el coeficiente de determinación múltiple obtenido se infiere que la línea de regresión ajustada explicada por el 98.5% de la variación, por lo tanto, el conjunto de variables independientes del Desempeño Laboral propuesto son la causa del 98.5% en función de la variación de la variable dependiente en nuestro caso el Desempeño Laboral, como se describe a continuación:

$$Y_i = 0.81 + 0.21X_1 + 0.17X_2 + 0.15X_3 + 0.13X_4 + 0.14X_5 + 0.15X_6$$

Donde: Y_i es desempeño laboral, X_1 motivación, X_2 remuneración económica e incentivos, X_3 clima organizacional, X_4 ambiente laboral, X_5 satisfacción laboral y X_6 evaluación del desempeño.

- c) En el análisis de la variable independiente remuneración económica e incentivos, se observa que su impacto en el personal administrativo y docente se ve afectado debido a que 35.71% del personal opino que esta de acuerdo en que es un factor que influye en su desempeño laboral, lo cual como consecuencia se requiere que la Institución mejore sus prestaciones económicas y esto conlleve a que el personal posiblemente mejore su desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán.

- d) Se detecta que el clima organizacional es un factor que influye o impacta el desempeño laboral del personal administrativo y docente, debido a que el 40% de los encuestados opinaron en que están de acuerdo en que esto sucede en la Institución, sin embargo solo el 10% opinaron que están en desacuerdo en que sea un factor que impacte su desempeño laboral, lo cual propicia y permite un clima organizacional adecuado en la Institución, permitiendo que el personal se sienta satisfecho con las actividades y funciones propias de su puesto.
- e) La satisfacción laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán es otro factor que impacta el desempeño laboral del personal administrativo y docente debido a que el 40% están de acuerdo en que esta variable independiente influye en su satisfacción laboral dentro de la Institución y es una evidencia de las actividades que realizan cotidianamente. De lo anterior, podemos deducir que el personal generalmente se siente satisfecho con su trabajo y las actividades que desempeñan.
- f) En lo que se refiere al análisis de la variable independiente evaluación del personal administrativo y docente dentro de la Institución el 70% opinaron que están en desacuerdo en que este factor impacte o favorezca su desempeño laboral en la Escuela Normal Superior de Michoacán, aunque esta práctica no es constante en la escuela, ocasionalmente se debería de evaluar al personal para conocer sus niveles de desempeño laboral.

- Asimismo, está claro que las hipótesis planteadas, se fundamentan en los estudios e investigaciones del marco teórico. Todas las hipótesis apuntan a la afirmación que cada una de las variables independientes representan un factor válido que influye en el desempeño laboral; que como variable dependiente del nivel de satisfacción obtenido en cada uno de los aspectos tratados, demuestra que es necesario recomendar acciones específicas en la misma proporción al resultado individual obtenido, por lo cual se requiere plantear recomendaciones de cada una de las dimensiones de cada variable independiente, para que pueda mejorarse el nivel de desempeño laboral en la institución, se requiere mejorar las técnicas o métodos para incrementar el nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal administrativo y docente.
- Respecto a la prueba de los postulados planteados, son correctos. Su argumento está en cada uno de los histogramas y tablas obtenidas de cada una de las variables.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el personal administrativo y docente de la Escuela Normal Superior de Michoacán conozca la importancia de valorar su Desempeño Laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde este presentando sus servicios o funciones, en nuestro caso dentro de las instalaciones de la ENSM, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que esta desarrollando, podrá ejercer sus actividades de una mejor manera si se siente motivado constantemente con lo que hace en su trabajo, si el ambiente laboral y el clima organizacional que se vive en la institucion es el adecuado para su desempeño laboral, además una persona satisfecha con lo que hace en la vida es más productiva tanto laboralmente como personalmente.

De los factores que impactan el desempeño laboral, se observa que el clima organizacional y el ambiente laboral son adecuados en el personal administrativo y docente, sin embargo para reforzar y elevar la confianza entre los trabajadores, se vuelve necesario elevar y mejorar la calidad del ambiente de trabajo mediante una buena relación entre jefes y personal, un jefe que sea empático para que los trabajadores de la institución se sientan cómodos, sentirse bien y felices con lo que hacen, que se vuelvan más productivos; los jefes deben constantemente motivar a los miembros de la escuela, con nuevas formas de hacer las cosas, reconocer el valor de su personal y los logros laborales que consiguen. Se vuelve necesario que el ambiente laboral y el clima organizacional sean agradables entre el personal administrativo y sus jefes, para generar ganas de trabajar en el empleado, que el personal tenga ganas de estar ahí, lo cual lo motivara de ir a laborar todos los días.

En relación al punto anterior, también podemos agregar la importancia de las relaciones interpersonales de los empleados, que exista un ambiente cordial y de compañerismo entre ellos, lo cual les será mucho más grato realizar sus labores.

Es por eso que se vuelve significativo y muy recomendable que hayan espacios comunes que inviten a relacionarse mejor, como por ejemplo una sala de descanso con sillones para tomarse una pausa, áreas de jardines, una cocina donde juntos puedan preparar y consumir sus alimentos, compartir el café y hablar de cosas cotidianas no relacionadas con el mismo trabajo.

Además, es necesario en relación a las variables independientes analizadas y el impacto del desempeño laboral en el personal y para la ENSM, los resultados sean satisfactorios y buenos, considerar lo siguiente:

- Un ambiente físico adecuado.
- Una relación sana y cordial entre el personal y sus jefes.
- Incentivar los logros, las prestaciones y si es posible mejorar los sueldos.
- Que el personal se automotive con lo que hace, para que de esta manera se sienta más satisfecho laboral y personalmente.
- Que los directivos de la Escuela Normal Superior de Michoacan, creen un clima organizacional con normas y valores de confianza.
- Crear un compromiso necesario por parte de los jefes para motivar y transmitir confianza entre el personal administrativo y docente, para que estén comprometidos con la institucion.
- Que los directivos y jefes, fomenten el trabajo en equipo, tomar decisiones de forma participativa, de manera que puedan escuchar a todos aquellos que contribuyen a la organización y ambiente de trabajo.

En esta investigación aunque no es exploratoria en cuanto a las necesidades personales de los sujetos investigados, pero que pueden influir o impactar en su desempeño laboral dentro de la Institución, se recomienda continuar en la línea de la investigación incluyendo este tipo de variables y otras que se vuelvan importantes de acuerdo a las propias necesidades que se requieran analizar a futuro por la Escuela Normal Superior de Michoacan.

BIBLIOGRAFÍA

1. A., D. (2010). *Teoría y tendencias actuales de la Administración*. México, D.F.: UNITEC.
2. Alfaro, & S. (2011). *Gestión del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas*. Morelia, Mich.: Fegosa.
3. Alonso. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal administrativo. *Redalyc-Sistema de Información Científica*, 25-40.
4. Anderson, K. &. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11-38.
5. Arias, M. (2010). La evaluación del desempeño. *Redalyc*, 86-96.
6. Bedodo, G. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación teórica*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Psicología: CEME: Centro de Estudios Miguel Enríquez.
7. Bonilla, U. (2009). Calidad de vida, sentido de coherencia y satisfacción laboral. *Revista electrónica Educare*, 71-87.
8. Capuano. (2004). Evaluación del desempeño por competencias. *Redalyc*, 139-150.
9. Carazas, G. (2010). La insatisfacción laboral como factor de bajo rendimiento del trabajador. En G. Carazas. México, D.F.: Universidad de Valencia. Departamento de Psicobiología.
10. Castañeda. (2011). *Escuchar(nos) Hacia la comprensión de los demás y de uno mismo*. México, D.F.: Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V.
11. Castaño, M. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Redalyc*, 89-94.
12. Catalán, J. &. (2009). Actitud hacia la Evaluación del Desempeño Docente y su relación con la autoevaluación del propio desempeño. *Redalyc*, 97-112.
13. Chiang, V. &. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño. *Redalyc, Sistema de Información Científica*, 21-36.
14. Chiavenato. (2004). *Calidad de vida laboral en gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
15. Corcega, A. L. (2008). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional. *Creación catarrana. Universidad de oriente: Escuela de Humanidades y Educación*.
16. Domínguez. (2010). *Teoría y tendencias actuales de la Administración*. México, D.F.: UNITEC.
17. E., H. S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México; D.F.: McGrawHill.
18. Espinoza, L. (2009). *Manual de Administración*.
19. Fernández, B. H. (2002). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
20. Giacomozzi, M. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor. *Revista de Administración Pública*, 1213-1230.
21. Giglio, B. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórico*. Santiago, Chile: CEME.
22. Gómez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 225-236.
23. Gorriti. (2007). La evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 367-387.
24. Granda, C. (2010). *La insatisfacción laboral como factor de bajo rendimiento del trabajador*. Valencia, España: Universitat de Valencia. Departamento de Psicobiología.
25. Henry, F. (1916). *Administración general e industrial*.

26. Iglesias. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Redalyc*, 329-335.
27. J.L., T. (12 de Febrero de 2008). *Saber motivar ¿El palo o la zanahoria?* Obtenido de Google: <http://www.psicologiaonline.com/articulosmotivación.sthm>
28. James, C. (2006). *Metodología de Investigación*.
29. Kerlinger. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México, D.F.: Mc graw-hill.
30. Latorre, N. (s.f.).
31. León, E. (2009). Manual de Administración.
32. López-Walle, C. &. (2011). Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes. *Revista de Psicología del Deporte, Redalyc*, 209-222.
33. M., T. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México, D.F.: Limusa-Noriega.
34. Márquez, D. (2005). Formación del recursos humano por competencias. *Redalyc*, 85-105.
35. Martínez. (2011). *La cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Mich.* Morelia, Mich: UMSNH.
36. Massip, P. &. (2008). La evaluación de la satisfacción laboral: un reto de calidad. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1-10.
37. Mitofsky. (22 de Agosto de 2013). Google. Obtenido de www.mitofsky.com.mx
38. Molina. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, 23-33.
39. Muñoz, E. (2014). Análisis del desempeño: nuevas tendencias en la llamada evaluación del desempeño laboral. *Pensamiento & Gestión*, 43-51.
40. Naranjo. (2004). Enfoques conductistas, cognitivos y racional emotivos. México, D.F.: Universidad de Costa Rica.
41. Navarro. (2009). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Barcelona, España.: CECSA.
42. Navarro, F. (2010). *Análisis de la problemática de la sobrecarga de información en las organizaciones*. UMSNH. Morelia, Mich.
43. Navarro, F. (2012). Desempeño Laboral y Motivación en la Escuela Normal Superior de Michoacán. *Educ-ar*, 19-21.
44. Pedraza, A. (2010). Desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505.
45. Pereira, N. (2009). Motivación: Perspectivas teoricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Sistema de Información Científica, Red de revistas científicas en América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 153-170.
46. Pérez, S. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology*, 421-432.
47. Quested, E. D. (2009). Perceptions of the Motivational Climate, Need Satisfaction and Indice of well-and being among . *Journal of dance medicine and science*, 10-19.
48. Ríos, R. (2012). Aproximaciones básicas sobre el impacto de la tecnología de asistencia en el desempeño ocupacional humano. *Umbral Científico*, 50-55.
49. Rojas, R. (2002). Aproximaciones básicas sobre el impacto de la tecnología de asistencia en el desempeño ocupacional humano. México, D.F.: Umbral Científico.
50. Ryan, R. M. (2007). Active human nature: self-determination theory and the promotion and maintenance of sport, exercise and health. *Intrinsic motivation. Human Kinetics*, 1-19.
51. Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Méxic, D.F.: McGrawHill.
52. Sánchez, V. (2009). ¿Influye el conflictto trabajo-vida personal de los empleados de la empresa? *Redalyc*, 100-115.

53. Santos. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 14-44.
54. Santoyo, G. C. (2011). *Gestión del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas*. Morelia, Mich.: Fegosa.
55. Silva. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Brasil: Departamento de Psicología Social.
56. Stephen, R. (2010). *Comportamiento Organizacional*. McGrawHill.
57. Strausser, L. (2003). The Moderating Effects of Sense of Coherence on Work Adjustment. *Journal of Employment Counseling*, 129-140.
58. Tamayo. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México, D.F.: Limusa-Noriega.
59. Trechera, J. (12 de febrero de 2013). *Saber motivar: ¿el palo o la zanahoria?* Obtenido de google: <http://www.psicologia-online.com/articulosmotivacion.shtm>
60. Valdés. (08 de 11 de 2011). *Google*. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamatic.html>
61. Valenzo. (2011). *La competitividad en la administración de la cadena de suministro en las empresas exportadoras de aguacate en Uruapan, Michoacán*. Morelia, Mich.: UMSNH.
62. Vélez, G. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 225-236.
63. Vroom. (14 de Agosto de 2012). Work and motivation (Trabajo y motivación). En Chiavenato, *Calidad de vida laboral en gestión del talento humano* (págs. 230-257). México, D.F.: McGrawHill. Obtenido de Google.
64. Williams. (2003).
65. Zangaro. (2011). Avatares del clima laboral. *Revista del Posgrado de Sociología*, 103-132.

Direcciones electrónicas:

<http://www.gestion2000.com/libro.asp?cod=7016&fam=1&cat=+-+Direcci%F3n>
<http://www.sabiduria.com/liderazgo/>
http://www.burcet.net/jbl/leixa/gestion_cambio.htm
<http://www.mym.co.cl/menu/cursos/gestion.html>
<http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=organizaciones+de+alto+rendimiento&meta=>
<http://www.degerencia.com/tema/coaching>
<http://www.arearh.com/coaching/CCI.htm>
http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=MENTORING&btnG=Buscar&meta=lr%3Dlan_g_es
http://s3.amazonaws.com/lcp/simental_administracion/myfiles/historia-de-la-administracion.doc
(<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>).

www.editorialaltaurus.com.mx
www.marinacastaneda.com
castamar2002@yahoo.com