



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Desempeño laboral del recurso humano
al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19 de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM. Caso:
Departamento de Servicios Escolares**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

LIC. GERARDO ALEJANDRO OROZCO SIERRAS

DIRECTOR DE TESINA

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

CO-DIRECTOR

MTRA. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA

REVISORES:

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES
DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARISMENDI
DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
MTRA. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS.

JUNIO, 2024

DEDICATORIA

A mis padres, gracias por ser mis maestros de vida.

A mis hermanos, gracias por ser siempre mi apoyo.

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez, gracias por creer en mí.

A mi Director y Co-Directora de Tesina, gracias por el apoyo incondicional.

Con afecto.

Gerardo Alejandro Orozco Sierras

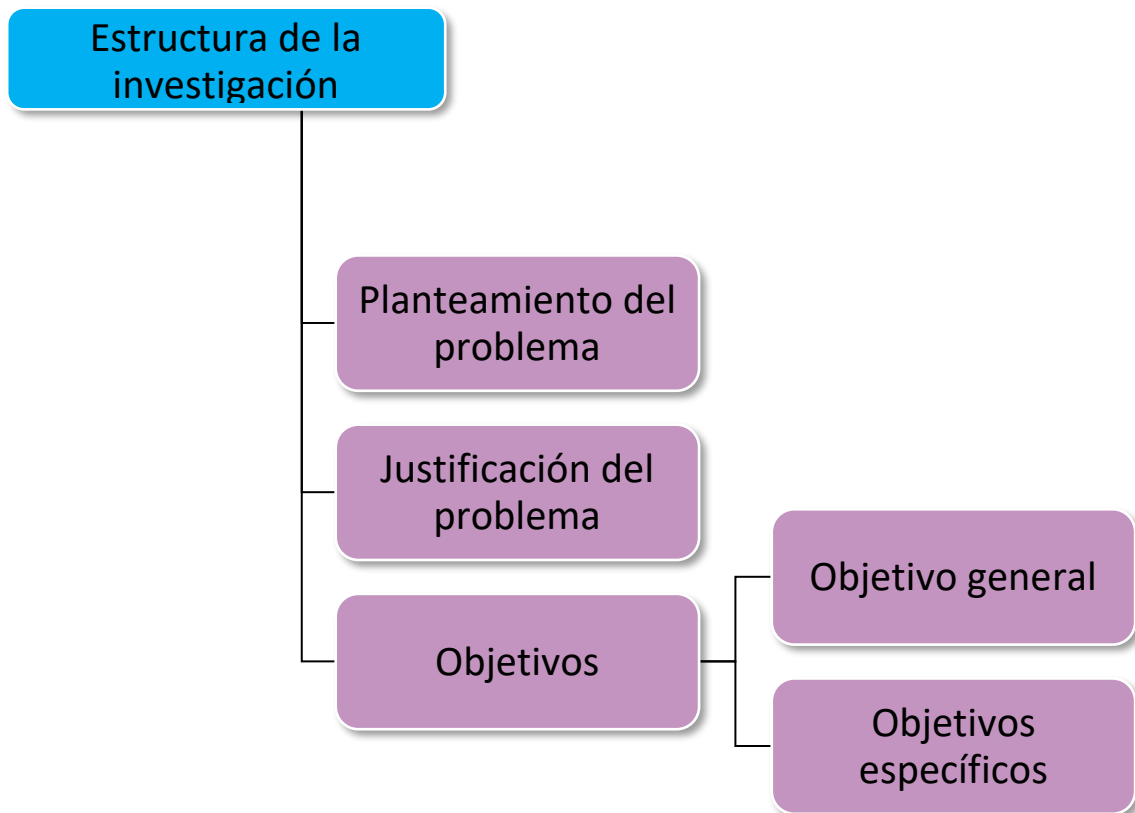
Capítulo I.- estructura de la investigación.....	1
1.1.- Planteamiento del problema.....	2
1.2.- Justificación del problema.....	2
1.3.- Objetivos.....	3
1.3.1.- Objetivo general.....	3
1.3.2.- Objetivos específicos.....	3
Capítulo II.- conceptualizaciones.....	4
2.1 El desempeño del recurso humano.....	5
2.2 El recurso humano.....	7
2.3 El teletrabajo o home office.....	8
2.4 Pandemia covid-19.....	11
2.5 Importancia de estudiar el desempeño laboral en la organización.....	13
Capítulo III- modelos teóricos del desempeño laboral en las organizaciones...16	
3.1 Antecedentes teóricos del desempeño laboral	17
3.1.1.- Teoría de Herzberg (1968).....	17
3.1.2.- Teoría de las necesidades de McClelland (1987).....	25
3.1.3.- Teoría de la equidad (1963).....	30
3.1.4.- Teoría de la expectativa de Vroom (1973).....	32
3.1.5.- Teoría de refuerzo (1989).....	36
Capítulo IV- diseño metodológico y resultados.....	40
4.1. Población y muestra.....	41
4.1.1.- Metodología.....	41
4.1.2.- Características del instrumento y resultados de la aplicación.....	41
4.1.3.- Unidad de análisis.....	42
4.1.4.- Tamaño de muestra.....	42
4.2. Caso de estudio	43
4.2.1.- Historia de la universidad autónoma del estado de Morelos.....	43
4.2.2.- Historia de la facultad de contaduría, administración e informática....	44

4.2.3.- Estructura organizacional.....	49
4.3. Resultados de la aplicación	50
4.3.1.- Datos generales.....	50
4.3.2.- Resultados específicos.....	56
4.3.3.- Gráfica de resultados basados en el modelo de Herzberg.....	108
4.4. Propuesta de mejora.....	109
Conclusiones.....	113
Lista de referencias.....	117

CAPÍTULO I: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 1.

Mapa conceptual del capítulo 1.



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo

1.1.- Planteamiento del problema

Con la llegada del virus covid-19, la labor del recurso humano del departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM se dificultó aún más, teniendo que adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo (home office), en este sentido, se encontraron frente a nuevos retos, donde la transición del trabajo presencial a modalidad virtual junto con la pandemia, generó situaciones de estrés y ansiedad, dado que el personal se encontró expuesto a factores de riesgo como lo es el exceso de jornada laboral, sobrecarga de trabajo y fatiga mental, mismas que afectan el desempeño en su área de trabajo.

1.2.- Justificación del problema

La presente investigación pretende realizar un análisis del desempeño laboral del recurso humano del departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM al realizar home office en tiempo de pandemia covid-19, con el fin de detectar áreas de oportunidad que permitan a la unidad académica mantener o elevar los niveles de calidad en los procesos que se llevan a cabo, dado que el eslogan de la universidad es “una universidad de excelencia”, por lo que se pretende contar con personal capacitado que permita alcanzar la excelencia que busca la universidad.

1.3.- Objetivos

1.3.1.- Objetivo general

Evaluar el impacto que produjo la pandemia del virus covid-19 en el desempeño laboral del recurso humano del departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM al realizar home office, para detectar áreas de oportunidad que contribuyan al logro de la excelencia.

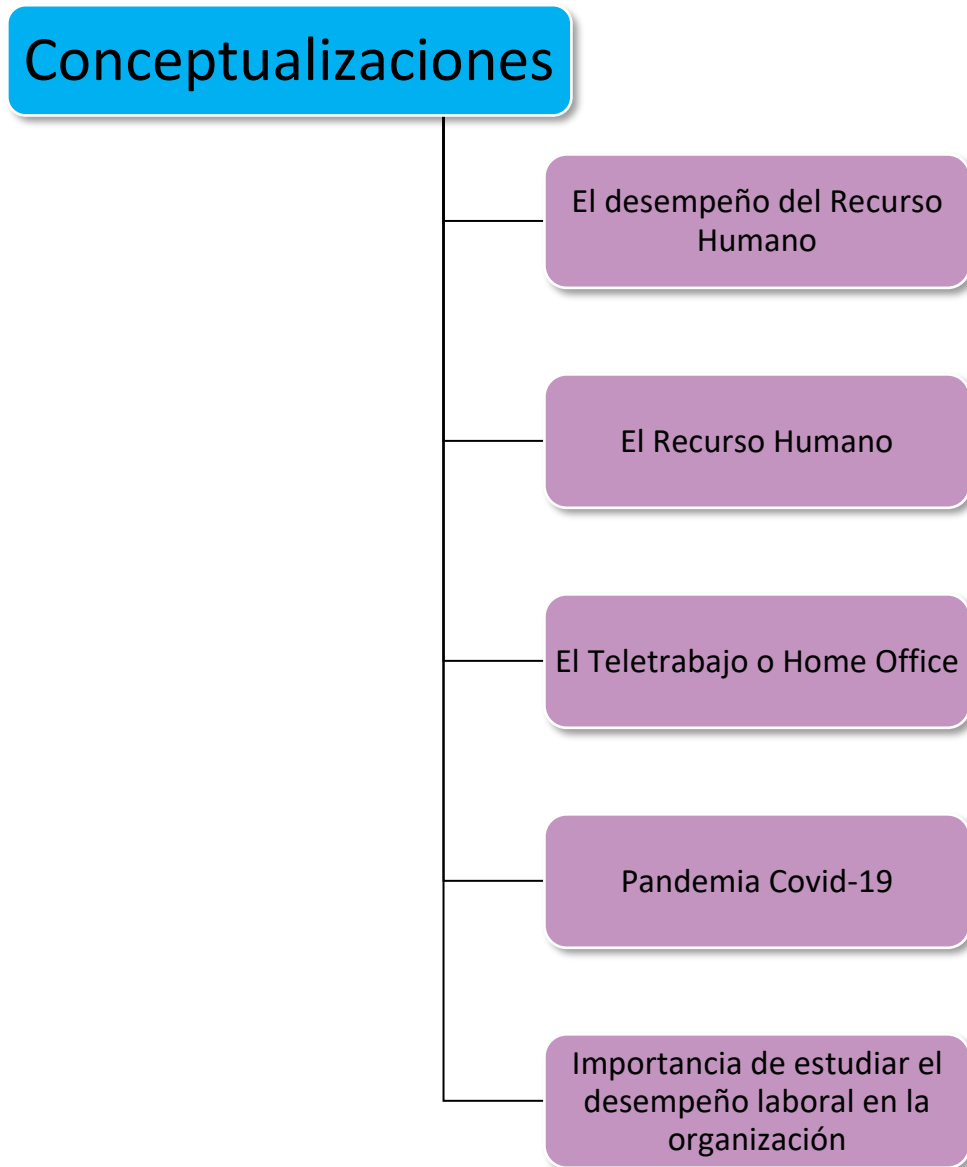
1.3.2.- Objetivos específicos

- Identificar la motivación laboral del recurso humano de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM.
- Identificar el nivel de capacitación, calidad en el servicio y rendimiento laboral del recurso humano de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM.
- Identificar el nivel de comunicación y clima organizacional del recurso humano de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM.
- Identificar el nivel de estrés laboral del recurso humano de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM.

CAPÍTULO II- CONCEPTUALIZACIONES

Figura 2:

Mapa conceptual del capítulo II



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo

2.1 El desempeño del Recurso Humano.

Milkovich y Boudrem (2015) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Chiang, Méndez y Sánchez comentan que 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. (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015)

Para Agudelo & Saavedra 2016 (Agudelo & Saavedra, 2016) el desempeño del recurso humano se traduce en:

- El ejercicio, entendido éste como el resultado de la suma de la pericia de los empleados de la unidad de información, más la motivación que tiene el personal de la compañía.
- La pericia se constituye en el resultado de sumar la capacitación con la experimentación.
- La motivación es la sumatoria de la actitud del personal y las condiciones del medio ambiente.

Por su parte Pedraza y otros, (Pedraza et al., 2010) exponen que, “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no sólo 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.

Siguiendo a Mori & Bardales, (Mori & Bardales, 2020) Afirman que, en el desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos.

Llontop, (*Llontop Fuentes .pdf*, s/f) expone que el desempeño del recurso humano depende de las destrezas intelectuales o físicas que la persona demanda, para el eficiente ejercicio de sus actividades. En otras palabras, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

2.2 El Recurso Humano

De acuerdo con Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016) el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución.

Para Maxwell 2016, Cuesta 2015, Schuler y Tarique 2012, y Coff y Kryscynski 2011 en Ramírez 2019, plantea que parte del concepto que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y aporte. (Ramírez et al., 2019)

Peñaflor & Avilés 2016 (Peñaflor & Avilés, 2016) afirman que el recurso humano se destaca por las competencias que posee, así como las capacidades que conducen a una mayor rentabilidad sostenida de la empresa. Dado que el trabajo actual en las organizaciones, ya no se hace bajo un esquema tradicional, sino reconociendo la necesidad de generar formas creativas y holísticas de laborar en equipos con responsabilidades compartidas.

Por su parte Rodríguez-Sánchez, (Rodríguez-Sánchez, 2020) expone que, el factor humano dentro de la teoría económica clásica era considerado como una parte más del engranaje de la empresa, es decir un simple agente encargado de la transformación de inputs a outputs.

Yáñez Sarmiento, (Yáñez Sarmiento et al., 2018) afirma que, se considera como recurso humano a “las personas que ingresan permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea; aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc.”.

2.3 El Teletrabajo o Home Office

Sánchez (Sánchez-Toledo Ledesma, 2021) define al teletrabajo como aquellas actividades laborales que requieren la utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) fuera de la dependencia del empleador y que se llevan a cabo desde casa.

Andrade, (Andrade Ortiz, 2022) expone que, Jack Nilles, considerado por la doctrina como el padre del teletrabajo, introdujo la terminología *telecommuting*, refiriéndose a ello como una medida de deslocalización de las tradicionales estaciones de trabajo. Es decir, bajo esta moción, se posiciona al teletrabajo como una actividad laboral que puede sustituir los desplazamientos relacionados con el trabajo, usando de nexo la adaptabilidad de las TIC y cumpliéndose con la premisa de *llevar el trabajo al trabajador*.

Siguiendo con Andrade, Jordi Buira enfatiza que, más que un modelo de trabajar es una nueva manera de hacer las cosas con un trasfondo organizacional y con diferente grado de evolución a los tradicionales, enteramente condicionado por el nivel de desarrollo de las economías y las tecnologías de los Estados, y los enfoques con los que se han venido avanzando. Ya que no es lo mismo contraponer los hallazgos del teletrabajo en países desarrollados frente a los subdesarrollados, dado

que esta figura en cada región viene evolucionando de manera diferente y con un determinado grado de intensidad.

Pese a la notoria diferencia respecto a la dispareja adaptación regional, este fenómeno tiene un ADN común que es propio de esta modalidad de trabajo. Esta característica posiciona al teletrabajador en un patrón social específico demarcado por un sistema de servicios que dependen de manera esencial de la transmisión y gestión de información, y del conocimiento que de ello deriva. Todo esto girando cuidadosamente en torno a la optimización de la producción.

Ciertamente Ortiz Chaparro enfatiza que se trata de una actividad laboral que se desarrolla sin la presencia del colaborador en las tradicionales estaciones de trabajo u oficinas, ejecutándose de manera deslocalizada, limitando al empleador la observación directa del desarrollo de la prestación de labores por parte del teletrabajador. En este sentido la apreciación del desplazamiento del trabajador y el papel de las TIC juegan un rol definitorio para el teletrabajo visto que, para que se considere puramente teletrabajo, es preciso que estas herramientas digitales sean las catalizadoras de la tarea encomendada, teniendo como punto de partida la ejecución de las actividades del trabajador y los requerimientos del empleador, en suma, definiendo la razón de ser del teletrabajo.

Así pues, el teletrabajo actual viene a consolidarse como un nuevo modelo de organización laboral, afianzándose como una innovadora manera de desarrollar las actividades referentes al trabajo. Se caracteriza por dos elementos que son propios de esta modalidad; el primero, demarcado por el lugar, es decir, por la deslocalización de las tradicionales estaciones de trabajo que facultan al teletrabajador laborar desde cualquier lugar y fuera de las instalaciones sugeridas por el empleador. El segundo, condicionado por la comunicación y la masificación de las herramientas tecnológicas digitales, esto

debido a la adecuación y ejecución intensiva de las TIC, ya que, para el moldeamiento del teletrabajo, es imperante que en su desarrollo y ejecución exista la intervención del aparataje tecnológico digital.

Mamani-Benito (Mamani-Benito et al., 2022) afirma que el teletrabajo es la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la organización. En este caso, las funciones laborales se supervisan a través de métodos de procesamiento electrónico de información y uso permanente de medios de telecomunicación. Desde una perspectiva de la gestión de recursos humanos, el teletrabajo es considerado una estrategia para impulsar el equilibrio entre la vida y el trabajo en las organizaciones, pues permite flexibilidad para equilibrar los roles en el centro trabajo y fuera del mismo, lo cual puede tener un impacto positivo para incrementar la satisfacción y el compromiso del trabajador.

Siguiendo a Camacho (Camacho Solís, 2021) expone que, En 1990, la OIT definió teletrabajo como un trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías. Desde, 2005 esta misma organización lo hace de la siguiente manera: “Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora.

El término teletrabajo está formado por el prefijo griego tele, que significa distancia o lejanía y que, en este caso, hace referencia a las telecomunicaciones. Y es que no es lo mismo trabajar desde casa que hacer teletrabajo, el prefijo tele ha sido parte de la evolución de las cosas usadas a la distancia como herramienta de utilidad o diversión, como telégrafo, teléfono, televisión, telefax, telescopio, telegrama, entre otros.

El teletrabajo es la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen posible esta separación facilitando la comunicación.

Havriluk (Havriluk, s/f) afirma que el teletrabajo, es una aplicación de las telemáticas a entornos empresariales, el mismo implica la relación laboral por cuanto propia o por cuanto ajena, considerando de igual forma el contrato de trabajo a domicilio donde la prestación de la actividad se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, sin vigilancia del empresario y utilizando medios telemáticos proporcionados mayormente por la empresa contratante. En este sentido, el teletrabajo posibilita enviar el trabajo al trabajador; de igual forma, esta modalidad admite la práctica de una amplia gama de actividades profesionales que pueden realizarse a tiempo completo o parcial.” (Escalante y otros, 2006)

2.4 Pandemia Covid-19

Según Maguiña (Maguiña Vargas et al., 2020) la actual pandemia de covid-19, producida por una cepa mutante de coronavirus el SARS-COV-2, ha generado en todo el mundo, en el siglo 21, una severa crisis económica, social y de salud, nunca vista. Se inició en China a fines de diciembre 2019, en la provincia de Hubei (ciudad, Wuhan) donde se reportó un grupo de 27 casos de neumonía de etiología desconocida, con siete pacientes graves. El primer caso fue descrito el 8 de diciembre 2019, el 7 de enero 2020 el ministerio de sanidad de China identifica un nuevo coronavirus (nCoV) como posible etiología, para el 24 enero en China se habían reportado 835 casos (534 de Hubei) y con el correr de las semanas se extendió a otras partes de China. El 13 de enero se reportó el primer caso en Tailandia, el 19 de enero en Corea del sur, y luego en numerosos países de mundo, debido a lo cual la organización

mundial de la salud (OMS), declara desde marzo 2020 como una nueva pandemia mundial. En China todavía no se conoce el origen del virus, aunque se atribuye al pangolín, mamífero usado como alimento.

De acuerdo con Vega (Vega Rivero et al., 2020) El 31 de diciembre del 2019, se detectó en la ciudad de Wuhan, China, una serie de neumonías originadas por un nuevo tipo de coronavirus, el cual fue denominado SARS-Cov2 y cuyo cuadro clínico ha sido reconocido por la organización mundial de la salud (OMS) como COVID-19; misma que para el día 11 de marzo lo declaró pandemia mundial. El origen de infección del SARS-COV2, al igual que otro coronavirus, es de origen zoonótico; debido a que su posible fuente primaria ha sido un murciélago, cuya procedencia es un mercado de mariscos, pescados y animales vivos de la ciudad de Wuhan.

En la actualidad este nuevo coronavirus representa un grave problema a la salud pública en el mundo, debido a los altos costos que genera para el sistema de salud y la manera en que repercute a nivel económico, social y psicológico en los individuos.

Siguiendo a Inchausti (Inchausti et al., 2020) menciona que el COVID-19 es oficialmente una pandemia. Una enfermedad infecciosa nueva que puede presentar manifestaciones clínicas graves, incluyendo la muerte, presente ya en 124 países (Emanuel 2020). Su causa es el virus SARS-CoV-2 y se originó en diciembre de 2019 en la ciudad China de Wuhan, provincia de Hubei. (CDCP, 2020; Li, 2020)

Según Martínez (Martínez-Camus et al., 2020) en diciembre del 2019, en la ciudad de Wuhan se reportaron casos de individuos que presentaban una neumonía de causa desconocida, que un grupo de investigadores atribuyó a un coronavirus nuevo (Zhu 2020). En febrero del 2020, el virus fue nombrado coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave o SARS-CoV-2 (Gorbalenya 2020). La

enfermedad se extendió rápidamente a otros países (Liu 2020), y en marzo 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote de la enfermedad por el SARS-CoV-2 era una pandemia. (World Health Organization, 2020)

Siguiendo a Medina & Jaramillo (Medina & Jaramillo-Valverde, 2020) COVID-19 es una enfermedad producida por una cepa nueva del coronavirus que causa el síndrome respiratorio agudo (SARS), apareció en la ciudad china de Wuhan y se ha extendido rápidamente alrededor del mundo. Se reporta un 2.3% de letalidad siendo esta mayor a la de la influenza y más contagiosa que el SARS.

2.5 Importancia de estudiar el desempeño laboral en la organización

De acuerdo con Rivero (Rivero-Remírez, 2019) la importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua, según Casallas Torres DF, esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos.

Las evaluaciones de los empleados y la comunicación de su resultado a estos es un aspecto fundamental para su desarrollo profesional. Los principios fundamentales de actuación son: realizar de forma periódica estimaciones del desempeño de los empleados del grupo, comunicar su resultado al evaluado de forma que se favorezca su desarrollo profesional, evitar que en los procesos de evaluación

o revisión salarial participen profesionales que sean familiares o que tengan una vinculación personal análoga con los empleados afectados.

De lo tratado se infiere que la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

Por su parte Sánchez & Calderón (Sánchez Henríquez & Calderón, 2012) afirman que antes, el objetivo único de la evaluación del desempeño era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores; la tendencia va en el sentido que la nueva evaluación del desempeño tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos. En efecto, se utiliza, entre otras cosas, para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal, como, por ejemplo, ascensos o traslados, ajustar cargos y especificaciones de este; en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos en la organización.

Para Montoya (Montoya, 2009) la importancia de la evaluación del desempeño radica en que es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Según Lozano (Lozano, s/f) la importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo. La Evaluación de Desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. La misma permite proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y desarrollo, factores que, sin la participación de la ED, serían factores de difícil identificación en la organización. En este sentido, es claro que la organización alcanzará las metas que se proponga, solo en proporción directa a la calidad de su talento humano. Lo anterior se cumplirá con un adecuado seguimiento al desempeño laboral de los colaboradores, el cual se logra con la implementación de un juicioso sistema de evaluación del desempeño.

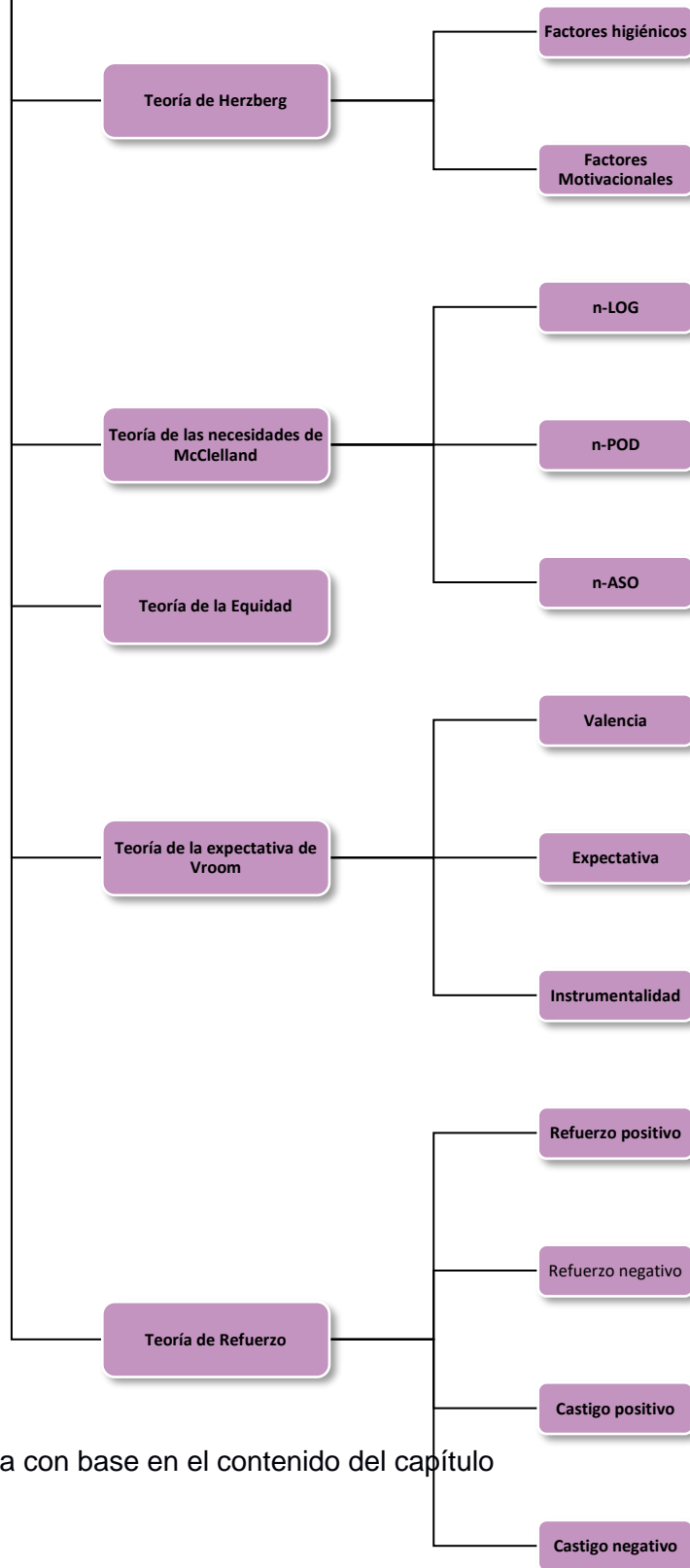
De acuerdo con Matabanchoy (Matabanchoy-Tulcán et al., 2019) la importancia de estudiar el desempeño dentro de la organización consiste en hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Además, permite apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, elevar el nivel de desempeño mediante la retroalimentación, el reconocimiento de fortalezas, debilidades y la capacitación coherente con la estrategia organizacional.

Capítulo III: Modelos Teóricos del desempeño laboral en las organizaciones

Figura 3.

Modelos Teóricos del desempeño laboral en las organizaciones

Mapa conceptual del capítulo III



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo

3.1 Antecedentes teóricos del desempeño

3.1.1.- Teoría de Herzberg (1968)

De acuerdo con Madero (Madero Gómez, 2019) la teoría de la motivación e higiene desarrollada por Herzberg sustenta dos factores a considerar: el primero de los factores corresponde a la higiene, los cuales responden al ambiente en el que se desarrollan los individuos, cuya presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia si provoca insatisfacción. Griffin & Moorhead 2010 definen estos factores como “externos a las actividades laborales y estos incluyen elementos como el pago y seguridad laboral”; ya que estos factores, son las condiciones mínimas indispensables para que los individuos realicen sus actividades. En cuanto a los factores motivadores, estos se relacionan con las actividades laborales, su ausencia no provoca insatisfacción, pero su presencia lleva a los individuos a un estado superior, una persona plena y realizada, motivada para realizar las actividades que le sean encomendadas. Griffin & Moorhead 2010 revelan que estos factores “son propios a las actividades mismas y estos incluyen factores como el logro y el reconocimiento de los individuos”. De acuerdo con esto, Herzberg y sus colaboradores diferencian los factores que provocan satisfacción de los que provocan insatisfacción y proceden a evaluar cada uno de los factores de manera independiente según Evans & Olumide, 2010; Lazaroiu, 2015; Miner, 2005; Panta & Galambos, 2015; Stello, 2011. Entonces podemos entender que, que los factores higiénicos deben ser suministrados como lo mínimo imprescindible para realizar sus actividades de trabajo, lo que aporta cierto grado de provecho para el trabajador, pero hasta cierto punto, dado que los esfuerzos de impulsar la productividad deben ser enfocados en factores propios del trabajo. (Miner, 2005)

De acuerdo con Herzberg (1968) un conjunto de doce estudios complementarios, reafirman los resultados obtenidos por su investigación, en las cuales grupos heterogéneos, incluso análisis realizados en países europeos como Finlandia y Hungría. Consiguiendo con esto, la validación intercultural de la investigación, lo cual permitió generalizar resultados con la mezcla de la población estudiada, según Sanjeev & Surya 2016. De acuerdo con Sachau 2007, los estudios de Herzberg marcan la divergencia entre conseguir que el individuo realice alguna actividad y que este, en realidad esté motivado. De esta manera, podemos observar una de las malas interpretaciones que pueden acontecer con esta teoría. Por otra parte, asocia el efecto limitado que la motivación externa tiene en cuanto intensidad y duración. Asimismo, menciona que la motivación que proviene de las actividades propias consigue un efecto considerablemente más intenso y de mayor duración en los individuos.

De acuerdo con Medina (Medina Giacomozzi et al., 2008) Herzberg (1959) en su teoría propone que la satisfacción laboral depende del grado de satisfacción en los individuos en cuando a dos factores.

Siguiendo a Herzberg, el primer factor reúne variables que se relacionan con el ambiente que rodea a los individuos, los cuales comprenden las condiciones en las que estos desempeñan su trabajo. Es importante precisar que estas variables las administra y decide la organización, por lo que se encuentran fuera del control de los colaboradores. De acuerdo con este factor, las principales variables son: el salario percibido, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la organización, el clima laboral entre directivos y subordinados, los segmentos internos, estatus, prestigio, etc.

Histórica o tradicionalmente las variables higiénicas, se han tomado en cuenta en la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones. De tal manera que, para lograr que los colaboradores asuman mayor responsabilidad, las organizaciones apuestan a premios, mejoras salariales, incentivos

de distinta índole, liderazgo democrático, políticas organizacionales más abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos a sus actividades a cambio de una mayor responsabilidad.

Según las investigaciones de Herzberg (1959) al optimizar los factores higiénicos, las organizaciones solo evitan que los colaboradores se sientan insatisfechos, dado que no se consigue aumentar la satisfacción de estos, y en caso de aumentar la satisfacción, esta no permanece por mucho tiempo. Por otra parte, cuando dichos factores son limitados o deplorables provocan la insatisfacción directa de los colaboradores.

Es importante mencionar que, a raíz del efecto que surge en las organizaciones por evitar la insatisfacción de los colaboradores, los factores higiénicos establecidos por Herzberg (1959), son fundamentalmente preventivos, lo cual no provoca la satisfacción de los colaboradores necesariamente.

Asimismo, el segundo factor y sus variables se encuentran asociados directamente a la satisfacción del individuo y se relacionan con la naturaleza de las actividades que el colaborador realiza. Herzberg (1959) llama a estos factores motivacionales o intrínsecos, pues estos, son posibles de controlar por el colaborador, ya que se relacionan con las actividades que realiza en el área en que se desempeña e involucran sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, así como el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la responsabilidad y dependen de las tareas que el colaborador realiza en su trabajo.

Históricamente las organizaciones han diseñado las actividades y cargos en función de eficiencia y economía, es decir, subestiman aspectos como el reto y oportunidad de crecimiento de los

colaboradores, lo que provoca la pérdida de motivación y causa apatía, desinterés y falta de sentido en los colaboradores, toda vez que, la organización solo ofrece “un lugar cómodo de trabajo”.

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto que provocan los factores motivacionales sobre el comportamiento del colaborador es mucho más duradero cuando son óptimos, ya que, provocan la satisfacción directa del individuo, asimismo, afirma que en el momento que el individuo percibe que estos factores son precarios, más que insatisfacción provocan su evitación, por lo que también son llamados factores de satisfacción.

En este contexto, podemos apreciar que los factores de la satisfacción profesional de los individuos están no se encuentran vinculados a los factores que originan la insatisfacción profesional y son totalmente distintos, de acuerdo al estudio de Herzberg (1959) lo contrario a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino ningún sentimiento de satisfacción, por otra parte, el antagónico de la insatisfacción laboral es no sentir ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción como es de esperarse.

De esta manera, las diversas investigaciones infieren que, al excluir los factores de descontento en un cargo, no necesariamente causa la satisfacción del colaborador. A raíz de este supuesto, podemos concluir en la existencia de un dual opuesto de la satisfacción la cual es la no satisfacción del individuo, asimismo, el opuesto de descontento es el no descontento del individuo.

Con relación a lo antes mencionado, podemos inferir que, los factores que producen la satisfacción laboral se encuentran aislados y son diferentes a las variables que generan el descontento del individuo, dado lo anterior, los administradores que pretenden excluir las variables que generan insatisfacción

logran generar armonía en el equipo de trabajo, pero no necesariamente provocan motivación en los colaboradores, dado que, solo amortiguan la fuerza laboral en lugar de generar su motivación. Es importante precisar que, cuando la organización proporciona estas variables de manera óptima los individuos no se encuentran en un estado de descontento, no obstante, tampoco se encuentran satisfechos. Herzberg (1959) sugiere enfatizar en los factores de motivación para conseguir que el individuo se encuentre realmente motivado y sus efectos sean más duraderos. De tal manera que dichos factores modifiquen el contenido de la actividad misma como fuente de satisfacción laboral.

De acuerdo con lo anterior, se afirma que el elemento fundamental de toda gestión de valor económico dentro de las organizaciones se centra en su fuerza de trabajo y en la manera en cómo esta se motiva, considerando que la motivación hace referencia al esfuerzo de los individuos por satisfacer un objetivo o expectativa, lo cual se relaciona directamente a la eficacia del colaborador, teniendo como consecuencia, la eficacia organizacional. Por su parte, la satisfacción hace referencia al placer que experimenta el colaborador una vez alcanzado el objetivo o expectativa, es decir, la motivación involucra el impulso al resultado, en cambio la satisfacción es el resultado de la experiencia.

De esta manera podemos deducir que un colaborador puede disfrutar de un alto nivel de satisfacción laboral y simultáneamente contar con un deficiente nivel de motivación.

Siguiendo a Chaparro (Chaparro Espitia, 2006) demuestra la relación existente conforme a las variables esenciales del cargo y la satisfacción laboral, de acuerdo con las variables externas al trabajo y la insatisfacción. Pues este identifica una similitud entre Maslow y Herzberg relacionando los factores psicológicos y el rendimiento laboral y los establece en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales. (Adair, 1992)

En cuanto a los factores esenciales del cargo o motivadores podemos identificar los siguientes: realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y desarrollo por mencionar algunos. Estas variables se relacionan directamente con la satisfacción del individuo. Por su parte las variables como el salario, la administración, supervisión, las relaciones interpersonales, políticas y estructura organizacional y condiciones laborales corresponden a los factores externos al trabajo o de higiene, mismos que al estar presentes, no originan ningún tipo de motivación, pero si evitan la insatisfacción en los colaboradores. Por lo que se estima que la satisfacción e insatisfacción son conceptos totalmente independientes. Asimismo, la teoría de Herzberg realiza un inventario de incentivos, así como de eventos externos que apoyan a incrementar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo. (Toro y Cabrera, 1981)

Alonso Martín (2008) señala que los factores de motivación son propios de la actividad del trabajo y estos se asocian directamente con la satisfacción laboral, como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento que recibe el colaborador por su desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Por su parte los factores externos al trabajo no pueden ser controlados o modificados por el colaborador directamente, pues estos se relacionan directamente con la higiene, con variables como las políticas de la organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

De acuerdo con Allen & Flores (Allen Norman & Flores Sandí, 1998) el estudio de Herzberg tiene sus cimientos en factores externos y en el trabajo del colaborador, ya que, para él la motivación de las personas depende de:

1. Factores higiénicos: condiciones que rodean al colaborador cuando realiza sus actividades laborales, mismas que involucran las condiciones físicas y ambientales de trabajo como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de

las relaciones entre los altos mandos y los puestos operativos, así como, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento laboral, entre otros.

Estos factores corresponden al enfoque del ambiente, los cuales, a lo largo de la historia han sido utilizados por las organizaciones para conseguir que los colaboradores se sientan motivados, pero estos, disponen de una limitada capacidad para trascender en el comportamiento de los colaboradores.

La naturaleza de estas variables es meramente preventiva y su función es evitar cualquier fuente de insatisfacción en el ambiente o amenazas que puedan irrumpir en el equilibrio de la organización. Cuando estos factores son precarios producen la inmediata insatisfacción de los colaboradores, por lo que son llamados también factores de insatisfacción y algunas de sus variables corresponden a las condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor o altos mandos, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en la carga de trabajo, relaciones entre homólogos, por mencionar algunos.

2. Factores motivacionales: Son propios de las tareas y deberes relacionados con la actividad laboral, generan satisfacción prolongada e incrementan la productividad más allá de los niveles normales. Asimismo, cuando se carece de estos factores, se genera la pérdida de satisfacción en los colaboradores, por lo que también son llamados, factores de satisfacción, algunos ejemplos de estos corresponden a la libertad de decisión para llevar a cabo las actividades, los ascensos, el empleo de las habilidades personales, la formulación de objetivos y evaluación relacionados con las actividades, la reducción de las actividades del cargo, la delegación de responsabilidades del cargo, por mencionar algunas.

Esta teoría, confirma que los factores que provocan la satisfacción profesional son diferentes e independientes de los factores que causan la insatisfacción profesional. Toda vez que, la satisfacción en el cargo opera en función de las tareas desafiantes y estimulantes del cargo, lo que se conoce también con el nombre de factores motivadores. Por su parte, la insatisfacción en el cargo se genera en función del ambiente de trabajo, así como el tipo de supervisión y el contexto en el que se lleva a cabo el cargo, por lo que son llamados factores de higiene.

De esta manera, Herzberg plantea que es necesario enriquecer las actividades laborales para prolongar la motivación de los colaboradores, a través del aumento de responsabilidades, así como de los objetivos y desafíos de las labores del cargo.

Algunas investigaciones demuestran que los individuos con niveles carentes de educación, estatus socioeconómico y profesional, así como las personas pertenecientes a las minorías étnicas se orientan a poner mayor énfasis en los factores externos o higiénicos, de tal manera que, los individuos con un nivel educativo, socioeconómico y profesional más elevados, así como las personas con rasgos caucásicos demuestran mayor interés en los factores propios de las actividades laborales o motivadores.

En la actualidad, los factores higiénicos o de mantenimiento han tomado mayor fortaleza, toda vez que están mayormente orientados a la teoría de Maslow, pues los individuos tienen la necesidad de cubrir sus necesidades básicas y de seguridad, puesto que sus acciones y comportamientos, son dirigidas a sostener su empleo (fuente de ingreso) para cubrir estas necesidades de primer y segundo grado, no obstante, desde el punto de vista de la organización, esta conducta no produce un incremento en la productividad de los colaboradores, por lo que no existe motivación alguna por lo tanto, no es posible incrementar los niveles de la misma.

3.1.2.- Teoría de las necesidades de McClelland (1987)

Siguiendo a Veytia & Contreras (Veytia Bucheli & Contreras Cipriano, 2018) afirman que la investigación de McClelland (1989) considera tres principios diferentes de motivación: logro, poder y afiliación. El primero se liga con la necesidad de sobresalir y tener éxito de los individuos, lo que los lleva a imponerse metas cada vez más altas. Los individuos motivados por este principio se identifican por tener grandes deseos por la excelencia, tienen preferencia por el trabajo efectivo, aceptan mayores responsabilidades y requieren una retroalimentación continua sobre la manera en la que se desarrollan en la organización. Por su parte, el principio de poder no solo tiene que ver con la necesidad que tienen los individuos de influir y controlar a otros, pues también disfrutan del reconocimiento de ellos. Los individuos motivados por este principio tienden a sentirse importantes y pretenden adquirir prestigio y estatus dentro de la organización de manera progresiva. En cuanto al principio de afiliación, se asocia con el interés de disfrutar de las relaciones interpersonales y apoyar al equipo. Estos individuos disfrutan de la popularidad y el contacto con las personas, por lo que el trabajo individual no es una de sus fortalezas.

De acuerdo con Batista (Batista Silva et al., 2010) la teoría de las motivaciones sociales de McClelland agrupa la motivación por expectativas que se conforman y enriquecen alrededor de las experiencias afectivas. Podemos ubicar esta teoría dentro de las motivaciones humanas, concretamente en materia de las motivaciones sociales. Los hallazgos de la investigación de McClelland pueden ser interpretados dentro del desarrollo económico a través del trabajo en diferentes países, culturas y religiones; este estudio se centra en tres tipos de motivaciones sociales que considera relevantes, la motivación de poder, necesidad que determina la conducta de los individuos para ejercer influencia a otro ser humano o a un grupo de ellos, estas acciones pueden ser tan fuertes que afectan a otros, tales como asaltos, ataques, persecuciones y agresiones verbales; este tipo de acciones niegan la relación afectiva. En cuanto a la motivación de afiliación, responde a la forma de conducta social del individuo para crear y disfrutar de vínculos afectivos con otras personas. Su finalidad es establecer una relación

apoyada en una amistad recíproca, pues los individuos muestran preocupación por gustar y ser aceptados, pues estos generan señales de establecer, restaurar o mantener relaciones afectivas con otras personas. Por su parte la motivación de logro se refiere a la necesidad que tiene el ser humano de establecer metas realistas que satisfagan sus expectativas, por lo que estas actividades se plantean en términos de calidad y excelencia. La necesidad de los individuos en trabajar continuamente por estas metas los lleva a proyectar opciones que le permitan ascender día con día a posiciones diferentes dentro del contexto social en el que se desarrollan.

De acuerdo con Benavides (Benavides Paz, 2014) McClelland (1989), identifica tres tipos de motivación en su libro de 1988 "human motivation", necesidad de logro (n-LOG), necesidad de poder (n-POD) y necesidad de asociación (n-ASO).

La motivación de logro se refiere a la necesidad del individuo de sobresalir ante alguna situación particular, lo cual conduce al sujeto a tener éxito, así como desarrollar sus actividades de una manera más eficiente, lo que le permite alcanzar sus metas basándose en la excelencia (McClelland, 1989; Robbins y Judge, 2009 y Naranjo, 2009). Naranjo determina que los individuos con un nivel alto de motivación de logro manifiestan características como: el gusto por situaciones en las que pueden tomar la responsabilidad de encontrar la solución a un problema pues, tienden establecer metas moderadas y a tomar riesgos calculados, asimismo cuentan con deseos de retroalimentación acerca de su desempeño y se identifican por realizar sus actividades de manera efectiva y tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

La motivación de poder se manifiesta a través de la necesidad del sujeto para influir sobre el pensamiento y acciones de otras personas o grupos de personas y obtener el reconocimiento por parte de estas. Los individuos que cuentan con elevados niveles de motivación de poder emplean más tiempo

y dedicación para “obtener y ejercer poder, autoridad, requieren buenos argumentos para persuadir a los otros y hacer que su criterio predomina, pues estos no se sienten cómodos sino poseen autoridad”. (Naranjo, 2009)

Por su parte, la motivación de afiliación se refiere al deseo del sujeto por obtener la aceptación de una persona o un grupo de ellas, así como de crear relaciones estrechas con otros individuos, los sujetos motivados por esta causa se incomodan frente a las actividades individuales, por lo que sus habilidades para trabajar en grupo y apoyar a sus colaboradores son más elevadas, pues dedican mayores recursos en compartir momentos de calidad con sus homólogos y se angustian cuando las relaciones se desgastan o presentan adversidades. (McClelland, 1989; Naranjo, 2009; Robbins y Judge, 2009)

McClelland citado por Kreitner & Kinicki (1997), declaran que las personas que presentan cierta inclinación hacia una necesidad motivacional o mezcla de necesidades en particular, dañan su conducta y su liderazgo. Por esta razón, McClelland plantea que una fuerte necesidad de asociación debilita la objetividad del gerente, puesto que su necesidad de ser agradable afecta su habilidad para tomar decisiones. Por otra parte, los sujetos con una fuerte necesidad de poder provocan el trabajo ético y compromiso organizacional del colaborador, pues estas personas toman la iniciativa en el rol del líder, aunque algunas veces no poseen la flexibilidad requerida. Por su parte, los sujetos atraídos por la necesidad de logro tienden a desarrollar mejores habilidades de liderazgo, no obstante, es posible que estos exijan resultados más eficaces a sus colaboradores, pues consideran que cuentan con las mismas habilidades y aptitudes que él, mismas que no siempre se manifiestan en el equipo de trabajo.

Dado lo anterior, McClelland afirma que todos los individuos cuentan con intereses distintos y estos los distingue unos de otros. A raíz de este supuesto podemos observar la importancia de conocer las habilidades, aptitudes y destrezas de los colaboradores, lo que permite a la gerencia definir las

estrategias de motivación que se adecuen a las necesidades de sus colaboradores, dado que cada uno de ellos tendrá cierta tendencia hacia una de estas tres motivaciones como el logro, poder, afiliación o la combinación de estas.

De acuerdo con Acosta (Acosta, 2020) McClelland en su teoría de las necesidades expone cómo los impulsos de logro, poder y afiliación afectan los actos de los individuos y los relaciona con el estudio realizado por Maslow en su pirámide de necesidades, la cual propone las necesidades básicas que tienen los seres humanos, de acuerdo a su orden de importancia: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

A) Necesidad de logro

Los individuos motivados por esta necesidad generalmente prefieren trabajar solos y suelen establecer objetivos desafiantes y alcanzables como principal fuente de motivación, con la finalidad de estimular a sus colaboradores para asumir responsabilidades con un grado de riesgo cada vez más alto. A pesar de lo antes mencionado, regularmente esperan recibir una retroalimentación constante sobre su progreso y logros.

B) Necesidad de Afiliación

Una de las características principales de los individuos que tienen preferencia por la necesidad de afiliación es su deseo por formar parte del grupo. En este sentido prefieren el trabajo en equipo que la

competencia. Asimismo, prefieren los retos con bajo nivel de riesgo e incertidumbre. Requieren ser apreciados y tienen cierta tendencia a alinear sus deseos con otros miembros del grupo.

C) Necesidad de poder

Los individuos motivados por la necesidad de poder tienden a ejercer control y dominio sobre los demás, asimismo, disfrutan del sentimiento de tener la razón y se sienten a gusto en ambientes de competencia, mostrando interés por la victoria, el estatus y el reconocimiento. Dentro del punto de vista organizacional, la teoría de las necesidades de McClelland ayuda a reconocer los principales factores de motivación de los integrantes del equipo de trabajo, teniendo impacto en las metas, la retroalimentación, así como en el proceso de toma de decisiones de los mandos gerenciales para gestionar las recompensas. En este entendido, se utilizan los estímulos para diseñar puestos de trabajo sustentados en las preferencias de cada uno de los miembros del equipo con intención de mejorar la eficiencia de acuerdo con sus principales motivaciones.

Según Araya & Pedreros (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2014) afirman que McClelland (1961) expone tres motivaciones en los individuos, como la necesidad de logro, afiliación y poder. Otros autores mencionan que estas necesidades son motivaciones sociales, pues los individuos las aprenden de manera inconsciente al enfrentarse a la vida diaria. Dado lo anteriormente mencionado, es importante precisar que estas necesidades incitan a los individuos a desenvolverse de manera incorrecta en los trabajos y tareas que le son encomendadas, lo cual afecta su desempeño dentro de la organización. (Naranjo, 2009)

De acuerdo a lo anterior, los individuos con una amplia necesidad de logro se distinguen por realizar de manera eficiente las actividades que le son asignadas y se complacen con actividades en las que asumen responsabilidades. Por otra parte, las personas que poseen una gran necesidad de poder suelen persuadir a los demás para realizar las actividades que ellos desean. Asimismo, los individuos con una extensa necesidad de afiliación suelen interesarse por las relaciones personales de calidad. (Santrock, 2002)

Comparando la teoría de McClelland con los estudios de Maslow podemos considerar que el poder es una necesidad social o de estima, pues esta se refiere a las relaciones personales y el estatus de los individuos; asimismo se interrelaciona con la necesidad de seguridad. En cuanto a la necesidad de afiliación podemos considerarla como un equivalente de lo que Maslow define como necesidad social; en cuanto a la necesidad de logro nos recuerda los modelos de conducta pertenecientes a la autoestima o autorrealización. (Daft, 2004)

3.1.3.- Teoría de la Equidad (1963)

De acuerdo con Veytia & Contreras (Veytia Bucheli & Contreras Cipriano, 2018) precisan que los sujetos no únicamente comparan su remuneración y el fruto de su trabajo con sus homólogos, sino que además tienden a evaluar si estas son justas, de manera en que puedan actuar ante cualquier injusticia con el fin de eliminarla. Pues estos buscan la igualdad al detectar una situación de inequidad que consideren injusta. De hecho, si se encuentran en situación de igualdad surge un estado de satisfacción y motivación para seguir adelante; de lo contrario, los individuos se ven desmotivados, aunque en algunas situaciones consigue aumentar el esfuerzo para lograr resultados idénticos a los de sus homólogos.

Para Hernández (Hernández Gómez et al., 2000) la teoría de la equidad, de J. Stacy Adams (1963) sustenta que las personas tienden a comparar sus ganancias, recompensas, prestaciones y el producto de su trabajo con el de sus compañeros y evalúan si estos son equitativos, con el propósito de descartar cualquier injusticia o inequidad.

Por su parte Arrieta & Navarro (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008) afirman que en la clásica teoría de la equidad (Adams, 1963, 1965), la motivación es un proceso de comparación social en el cual no existe forma de medir la variación de las recompensas a lo largo del tiempo y la manera en cómo esto influye en el comportamiento de los individuos.

Siguiendo a la Universidad Santiago de Cali (Universidad Santiago de Cali, Colombia. et al., 2017) afirma que esta teoría se sustenta en la confrontación que los individuos hacen entre sí en relación a sus contribuciones y recompensas, con las de otros sujetos. El sentimiento de equidad se manifiesta cuando esta comparación produce una sensación de igualdad.

Según Rodríguez (Rodríguez et al., 2010) Adams (1963), afirma que la satisfacción laboral de un colaborador se relaciona con la motivación, el desempeño y la satisfacción. La teoría de la equidad demuestra que el balance de confort de un colaborador obedece de la estimación personal en relación a la percepción del esfuerzo-recompensa y la percepción esfuerzo-recompensa de sus homólogos, es decir, los individuos suelen evaluar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en su trabajo, con la remuneración que reciben, incluso, con las de sus colegas en la organización y en la sociedad. (Davis y Newstrom, 1994)

De acuerdo con Castillo (Castillo et al., 2012) la teoría de la equidad (Adams, 1963; Berkowitz & Walster, 1976), señalan que la valoración de justicia se fundamenta en la confrontación social, es decir, a través de la comparación de la remuneración con la de sus equivalentes. De acuerdo con lo anterior, se

concluye que los sujetos que se sienten recompensados de manera injusta son más perceptivos a las diferencias de salario y, por lo tanto, tienden a compararse con sus compañeros de ingresos mayores, percibiendo, por tanto, mayor desigualdad.

Por otra parte, se deduce que aquellos individuos que se sienten recompensados de manera justa minimicen las diferencias de salario, toda vez que el ser recompensado de una manera justa en circunstancias de gran desigualdad podría provocar disonancia cognitiva. (Festinger, 1957)

Siguiendo a Muñoz (Muñoz, s/f) la teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, expone que los colaboradores comparan el resultado de su trabajo con las aportaciones que invirtieron en éste, y posteriormente comparan la equivalencia de sus resultados y aportaciones con las de individuos de mayor rango. Cuando un colaborador capta que el fruto de su trabajo es equitativo respecto a la de individuos de mayor rango, no existe inconveniente. Sin embargo, este fruto no es equitativo, se sentirá más o menos recompensado. Cuando llega a existir desigualdad, los colaboradores procuran llevar a cabo acciones al respecto. En consecuencia, podemos percibir una productividad más alta o baja, productos con mayor o menor calidad, un ausentismo mayor o la determinación de renunciar al trabajo de manera voluntaria.

3.1.4.- Teoría de la expectativa de Vroom (1973)

Según Veytia & Contreras (Veytia Bucheli & Contreras Cipriano, 2018) los individuos son seres razonantes con creencias, esperanzas y expectativas en relación con los sucesos venideros de sus vidas. De tal forma, que su comportamiento es el resultado de sus preferencias cimentadas en sus creencias y actitudes. Esta teoría, demuestra que los sujetos con un alto nivel de motivación determinan metas preciadas para ellos y además, valoran una gran probabilidad de alcanzarlas. Esto explica que

para comprender la motivación se debe identificar la estimación que el individuo asigna a la recompensa y expectativa de sus posibles logros.

Esta teoría se conforma por un modelo que considera los siguientes aspectos: intereses personales hacia remuneraciones determinadas, desarrollo de las funciones y percepción hacia las recompensas recibidas, así como el pensamiento de qué comportamientos concretos permitirán conseguir recompensas específicas, lo cual dirige el empeño para completar actividades.

Siguiendo a Hernández (Hernández Palomino et al., 2016) afirma que los individuos como seres que piensan tienen ideales y perspectivas acerca de los acontecimientos venideros de sus vidas.

De acuerdo con lo anterior podemos precisar que un colaborador se motiva al adquirir un alto nivel de responsabilidad lo cual impacta en su nivel de desempeño, lo cual impacta en una evaluación positiva que da lugar a recompensas dentro de la organización.

De acuerdo con Acosta (Acosta, 2020) el estudio conocido como teoría de las expectativas, observa que los colaboradores desean privilegios como resultado de su conducta y de acuerdo con ello, éstos tienden a modificar su comportamiento sobre cómo deben desempeñarse dentro de la organización. Es importante destacar la interacción entre el colaborador y el ambiente, la toma de decisiones sensata, así como observar que cada colaborador es diferente y de acuerdo con esas diferencias las necesidades cambian, así como los deseos y metas con los que aspiran.

Los colaboradores tienen la capacidad de afrontar situaciones con conductas distintas fundamentadas en las expectativas con las que cuentan y corregir su comportamiento de acuerdo con el sentimiento

que les genera el resultado. De acuerdo con esto, se observa que el desarrollo de la motivación apunta a tres pilares fundamentales: valencia, expectativa e instrumentalidad.

A) Valencia

Hace referencia al anhelo de un colaborador por conseguir privilegios como un aumento en su remuneración o una promoción, por ejemplo, un colaborador aprecia más una recompensa en efectivo que un cambio de sede, lo cual representa una gran valencia para él, en otro caso donde el colaborador que oriente la satisfacción de su labor en la relación con sus colegas y la calidad del ambiente laboral asigna una menor valencia a la remuneración salarial y al lugar de trabajo.

B) Expectativa

El éxito en el desempeño de un colaborador influye en su toma de decisiones dentro del ambiente laboral en el que se desenvuelve. Se ve obligado a explorar los diferentes escenarios para lograr resultados que le permitan valorar su entorno laboral y así mismo. Es decir, la expectativa se rige por la eficiencia del individuo, el cual debe contar con habilidades y capacidades para lograr su

El desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su propósito.

C) Instrumentalidad

Hace referencia a la probabilidad que tiene la organización de brindar beneficios conforme a las expectativas del colaborador, es decir, la percepción que el colaborador tiene acerca de las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la organización tiene para ofrecerle. En este sentido “cuando el colaborador demuestra interés existe una valencia positiva; asimismo, si su convicción es alta podemos observar una expectativa positiva, por otra parte, si la organización se encuentra en posibilidad de ofrecer una recompensa esperada podemos detectar una instrumentalidad positiva. (Carrillo 2015)

Esta teoría apoya a los gerentes a comprender el comportamiento de los colaboradores y cómo estos se motivan, a través de un sistema de recompensas que se interrelaciona con el desempeño laboral, con la intención de mejorar el vínculo entre el desempeño y los resultados. Asimismo, estos deben cerciorarse de que la recompensa proporcionada sea acorde para el individuo que deba ser beneficiado. Para potencializar las habilidades de los colaboradores, los gerentes deben usar la capacitación como medio de mejora para el vínculo que existe entre el desempeño y resultados, motivando a sus subordinados a realizar un mayor esfuerzo, lo cual produce niveles de desempeño bastante altos.

Según Cuevas & García (Cuevas-Torres & García-Ramos, 2012) Vroom (1995) establece que la expectativa en los individuos los ayuda a alcanzar y mantener un balance entre la energía y el refuerzo. Vroom expone que el comportamiento del colaborador depende de la expectativa que este tiene acerca de los resultados posteriores a la acción. Es decir, el colaborador se encontrará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo en su trabajo cuando considere que tendrá un excelente desempeño, lo que lo hace acreedor a recibir recompensas como un bono, aumento de salario o promoción, recompensas que a su vez satisfacen sus necesidades. (Vroom, 1995)

3.1.5.- Teoría de Refuerzo (1989)

Siguiendo a Padovan (teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf, s/f) expone que toda conducta que posee resultados positivos tiene mayor frecuencia para repetirse, mientras que por otra parte cualquier conducta que produce resultados negativos tiene menos probabilidad de repetirse.

Existen reforzadores y castigadores, ambos pueden ser positivos y negativos. Lo negativo o positivo se refiere a la aparición o desaparición de un incentivo determinado; y no al placer. Los reforzadores elevan la probabilidad de que una conducta se repita; y el castigo reduce dicha probabilidad.

Para Skinner motivar a los colaboradores no comprende al conocimiento de necesidades o de conocer sobre sus expectativas o del concepto de justicia y su percepción de la justicia organizacional, sino de que los colaboradores se encuentren conscientes de que cada acción tiene una consecuencia. Esta teoría propone incentivar conductas favorables como la productividad, el manejo de herramientas especiales o la capacitación; y sancionar conductas no deseadas como el robo, las demoras, el ausentismo, entre otras.

Los reforzadores y castigos a la conducta de los individuos se dividen en cuatro categorías: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo positivo y castigo negativo. A continuación, se explican cada una:

1. Refuerzo positivo: se produce al premiar una actitud positiva para la organización con la finalidad de que esta se repita en un futuro. Ejemplo: reconocimiento del colaborador frente a el equipo de trabajo después de concluir un proyecto antes del plazo establecido.

2. Refuerzo negativo: se produce al eliminar un objeto que causa incomodidad o daño con la finalidad de que se repita un comportamiento conveniente para la organización. Ejemplo: un conductor de transporte público eleva su productividad mensual y se tiene conocimiento que el asiento del vehículo le hace doler la espalda. El refuerzo negativo consiste en cambiar el asiento por uno ergonómico que se adapte a su anatomía.

3. Castigo positivo: en este caso, se implementa una sanción o castigo cuando el colaborador presenta conductas desfavorables para la organización con el fin de que esta no se repita en un futuro. También se le conoce con el nombre de sanción. Ejemplo: el colaborador es atrapado in fraganti consumiendo alimentos ajenos del refrigerador común de la empresa. En este sentido la sanción que se aplica es una disculpa pública hacia los propietarios de los alimentos.

4. Castigo negativo: se produce cuando se elimina un objeto que causa placer o goce con la finalidad de que no se reproduzca un comportamiento desfavorable para la organización. El castigo negativo también se conoce como extensión. Ejemplo: un gerente lleva tres meses con un promedio de un día de tardanza cada tres. Por lo que, el estacionamiento cercano a la entrada de las oficinas, le fue removido y deberá estacionar como cualquier otro colaborador de la organización.

Dentro del ambiente laboral se aconseja evitar el castigo positivo o sanción, pues esto produce rencor hacia la organización y el equipo de trabajo. Lo anterior no significa que no deba implementarse, sino para situaciones extremas, como un robo o daño físico.

Según Acosta (Acosta, 2020) la teoría del refuerzo de Skinner, explica la interrelación entre el comportamiento humano con el ambiente laboral o los estímulos que lo rodean. Skinner utilizó métodos experimentales para concluir que la presencia de estímulos provoca reacciones humanas a lo que llamó condicionamiento operante. Si se utiliza un potenciador positivo o negativo para modular esta respuesta, entonces se puede ejercer una influencia sobre la respuesta operativa o la conducta, que es posible mejorar o impedir que se repita. De esta manera, los tipos de reforzadores pueden ser positivos o negativos.

A) Reforzadores Positivos

Este tipo de potenciador hace referencia a las consecuencias que se presentan después de la acción y se consideran convenientes o provechosas. El propósito del aumento de fuerzas positivas o satisfactorias es elevar la habilidad de respuesta de un individuo, es decir, aumentar la probabilidad de efectuar o reproducir una acción concreta.

Esto significa que los actos que se refuerzan de manera objetiva tendrán más posibilidad de suceder en un futuro, debido a que posterior a la acción realizada por el individuo, este se encontrará satisfecho y la recompensa se considerará positiva. Es importante hacer énfasis que para que este vínculo sea efectivo, se debe asegurar que el individuo valore que se fortalece positivamente. En otras palabras, es realmente atractivo para él.

B) Reforzadores Negativos

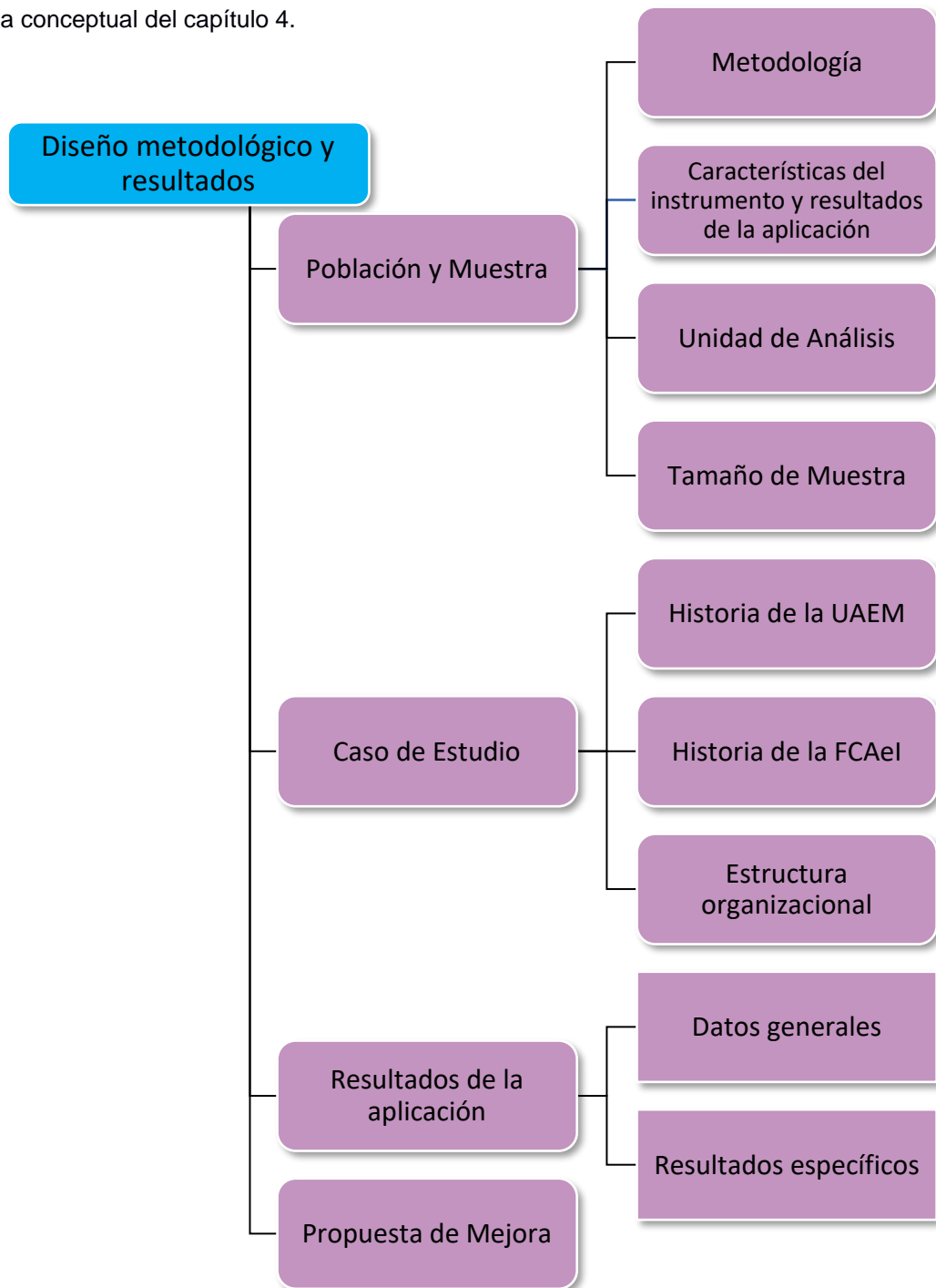
Estos potenciadores no consideran el castigo desagradable o la estimulación hostil, si no lo contrario. El objetivo de utilizar este tipo de refuerzo consiste en mejorar la respuesta al descartar lo que considera consecuencias negativas. Como hemos visto, a diferencia del refuerzo positivo, en este caso, se elimina la aparición de estímulos negativos, lo que aumenta el comportamiento. Sin embargo, el estímulo también debe adaptarse a los gustos personales.

Dado lo anterior los gerentes no necesitan entender las necesidades de los colaboradores o de los diferentes tipos de necesidades que requieren satisfacer. Estos creen que la persona a cargo de un equipo necesita entender la interrelación entre comportamiento y sus consecuencias para concebir condiciones laborales que puedan estimular actitudes positivas y evitar comportamientos negativos. Es decir, los colaboradores no tienen incentivos para satisfacer sus necesidades o la posibilidad de su desarrollo interno o su participación en la organización. Los comportamientos que los colaboradores deben presentar en el día a día solo se aprenden a través de sus consecuencias ya sea positivas o negativas.

CAPÍTULO IV- DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

Figura 4.

Mapa conceptual del capítulo 4.



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo

4.1.- Población y Muestra

4.1.1.- Metodología

Para efectos de esta intervención se realizó una investigación cuantitativa basados en criterios Likertianos “Instrumento para medir el desempeño laboral del recurso humano (I-DLRH-OROZCO)” y nuestra población de 10 recursos humanos del departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM.

Variable independiente: Desempeño laboral

Variable dependiente: recurso humano (Motivación laboral, capacitación, calidad en el servicio y rendimiento laboral, comunicación y clima organizacional estrés laboral, opinión personal) al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19.

4.1.2 Características del instrumento y resultados de la aplicación

Para efectos de analizar y obtener mejores resultados en esta investigación, nos basamos en que la población comprende “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” de acuerdo con Levin & Rubin (1996).

En tal virtud enfocamos la investigación considerando como unidad de análisis el departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM y el tamaño de la muestra a toda la población que lo integra, a fin de identificar los factores que afectan a la organización en su totalidad.

4.1.3.- Unidad de Análisis

El capital humano del departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM.

4.1.4- Tamaño de Muestra

El total de los participantes fue de 10 personas que laboran en el departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM, considerando a la población en su totalidad, lo que ayudará a obtener los resultados necesarios para el logro de los objetivos de la investigación. La cual cumple con las características que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Características de la población.

Población	Características	Muestra
10 personas	Personal Administrativo	10
	Hombres	2
	Mujeres	8
	Edades	De 25 a 55 años o más
	Grado académico	Profesional técnico, Licenciatura y Posgrado

4.2. -Caso de estudio

4.2.1.- Historia de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos

- 1871: los orígenes de la UAEM se remontan al siglo XIX, cuando Francisco Leyva, gobernador del Estado de Morelos, fundó el Instituto Literario y Científico de Morelos, a través de la ley del 15 de junio de 1871, el cual inició labores el 5 de mayo de 1872. Vale decir que dicha institución no tuvo oportunidad de prosperar, pues el presidente de México en turno, Porfirio Díaz —quien además depuso a Leyva como gobernador—, tenía la idea de que el estado respondía más a labores agrícolas que intelectuales. El poco apoyo al instituto provocó que para 1884, únicamente subsistiera la Escuela de Agricultura y Veterinaria, ubicada en Acapantzingo.
- 1938: el 25 de diciembre de 1938, debido a la coincidencia de ideologías entre Lázaro Cárdenas y el gobernador del estado, Elpidio Perdomo, se fundó el Instituto de Estudios Superiores del Estado de Morelos; su primer director fue el licenciado Bernabé L. de Elías.
- 1953: años más tarde, en 1953, y por la necesidad de incluir más carreras para el estudiantado, este organismo fue sustituido por la Universidad del Estado de Morelos, hoy UAEM. Su primer rector fue el doctor Adolfo Menéndez Samará. La Ley Constitutiva y Reglamentaria del 7 de abril de 1953, publicada en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad” el día 15 de ese mes, instauró oficialmente la universidad.
- 1965: El 30 de enero de 1965 fue aprobada, promulgada y publicada la Ley Orgánica de la Universidad del Estado de Morelos, la cual presentaba cambios significativos respecto a la anterior.
- 1967: El 22 de noviembre de 1967, con la nueva promulgación de su Ley Orgánica, la UAEM obtiene su autonomía.

- 2008: La Ley Orgánica vigente de la UAEM fue promulgada el 21 de mayo de 2008 en el periódico oficial y entró en vigor el día 13 de agosto de 2008.

4.2.2.- Historia de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Consideramos su origen con la Escuela de Comercio y Administración en el año de 1943 la cual formaba parte del Instituto de Educación Superior del Estado, dicha escuela gestionó su reconocimiento con la Universidad Nacional Autónoma de México y con las demás universidades e institutos similares.

En el mes de mayo de 1945 se da la primera tentativa de hacer Universidad al Instituto de Educación Superior del Estado, dicha propuesta elaborada por el Ing. Manuel de Anda fue presentada ante el Lic. Jesús Castillo López, gobernador constitucional del Estado además de al Lic. Francisco Cabrera de la Rosa, director del instituto.

El 31 de diciembre de 1947, 9 años después de la creación del instituto se publicaba su ley reglamentaria la cual señalaba al Instituto como una corporación pública, dotada de plena capacidad jurídica, con la finalidad siguiente: impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores y técnicos, para realizar investigaciones científicas y divulgar la cultura en general.

El instituto en su estructura interna quedó conformado por sus autoridades, investigadores, técnicos, profesores, alumnos, empleados y los graduados. La función docente la realizaría con tres colegios: el Colegio de Bachillerato, el de enfermería y obstetricia y el de Comercio y Administración.

Fue hasta el año de 1953 que se publicó la ley Constitutiva y Reglamentaria de la Universidad del Estado de Morelos. Este día el Instituto de la Educación Superior se convierte en Universidad Como una corporación pública descentralizada con capacidad Jurídica y teniendo como finalidad la formación de bachilleres investigadores y técnicos en educación superior.

La universidad fue inaugurada el 3 de mayo de 1953 y reconoció en su artículo 5° a las escuelas que ya existían en el Instituto como sus directores que fungían en ese momento.

La escuela de comercio y administración dejó de operar de 1956 a 1961, año en el que el 25 de febrero reabre sus puertas para ofertar la carrera de contador público bajo la dirección del CP Darío González Moreno.

En el año de 1966 el Lic. Teodoro Lavín González rector de la universidad de Morelos vio la necesidad de fundar la escuela de licenciados en administración de empresas para solucionar la demanda que de esta clase de profesionistas ya se hacía sentir en ese entonces y que prometía intensificarse en lo futuro, para tales efectos el rector estableció dentro de la escuela de Comercio y Administración la Licenciatura en Administración de Empresas y nombró como su primer director al CP. Raymundo Vera Ocampo quien ya venía fungiendo con la misma calidad en la referida escuela, en ese mismo año egresa la primera generación de contadores públicos y es bajo la misma gestión que la Escuela de comercio y Administración se instala en el campus Chamilpa en el año de 1968.

En el año de 1976 se aprueba el plan de estudios de la licenciatura en administración pública formando parte de los programas que oferta la escuela de contaduría y administración.

En el año de 1977 se crea la División de Estudios de Posgrado ofertando la maestría en administración y especialidad en recursos humanos y fiscal obteniendo el reconocimiento oficial de Facultad de Contaduría y Administración.

Más tarde en el año de 1981 se crea la especialidad en finanzas.

En el año de 1987 se ve la necesidad de crear una carrera cuyo objetivo fuera el de automatizar los procesos administrativos razón por la cual se erige la Licenciatura en Informática con un enfoque administrativo motivo por el cual el consejo técnico de la FCA decide agregar al nombre la i, resultando el nombre actual. Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCAei) en ese mismo año se inician los trabajos del edificio 26 para albergar junto con el edificio 27 a los estudiantes de la licenciatura en informática obra que fue concluida en los 90's.

En el año de 1997 se crea la especialidad en sistemas de información y más tarde en el año 2000 se crea la división de educación continua generando ingresos importantes para la institución.

Los Programas educativos de la facultad han sido actualizados en diferentes periodos, pero cabe resaltar que, en noviembre de 2005, el consejo universitario aprobó el plan de estudios 2004 de las licenciaturas de contador público y administración, mismos que fueron ofertados en la modalidad no convencional y a distancia, sentando así precedente en la historia de la UAEM.

La licenciatura en contador público a distancia inicia su oferta educativa en agosto del 2005 y la de licenciado en administración en 2006.

En el año de 2009 se obtiene el nivel 1 del comité interinstitucional para la evaluación de la educación superior en tres programas educativos contador público, administración e informática dando el reconocimiento como programas de calidad a nivel nacional.

En el año 2013 se inicia la oferta educativa de la Licenciatura en Economía, se crea la maestría de Administración de las organizaciones y se reestructura los Planes de Estudio de las Licenciaturas en Contador Público y Administración.

En el 2014 se crea la maestría en Ciencias Computacionales y Tecnologías de la información, así como el refrendo de los niveles 1 para los CIEES, y se inician los trabajos de reestructuración la licenciatura en Administración Pública y de la licenciatura en Informática.

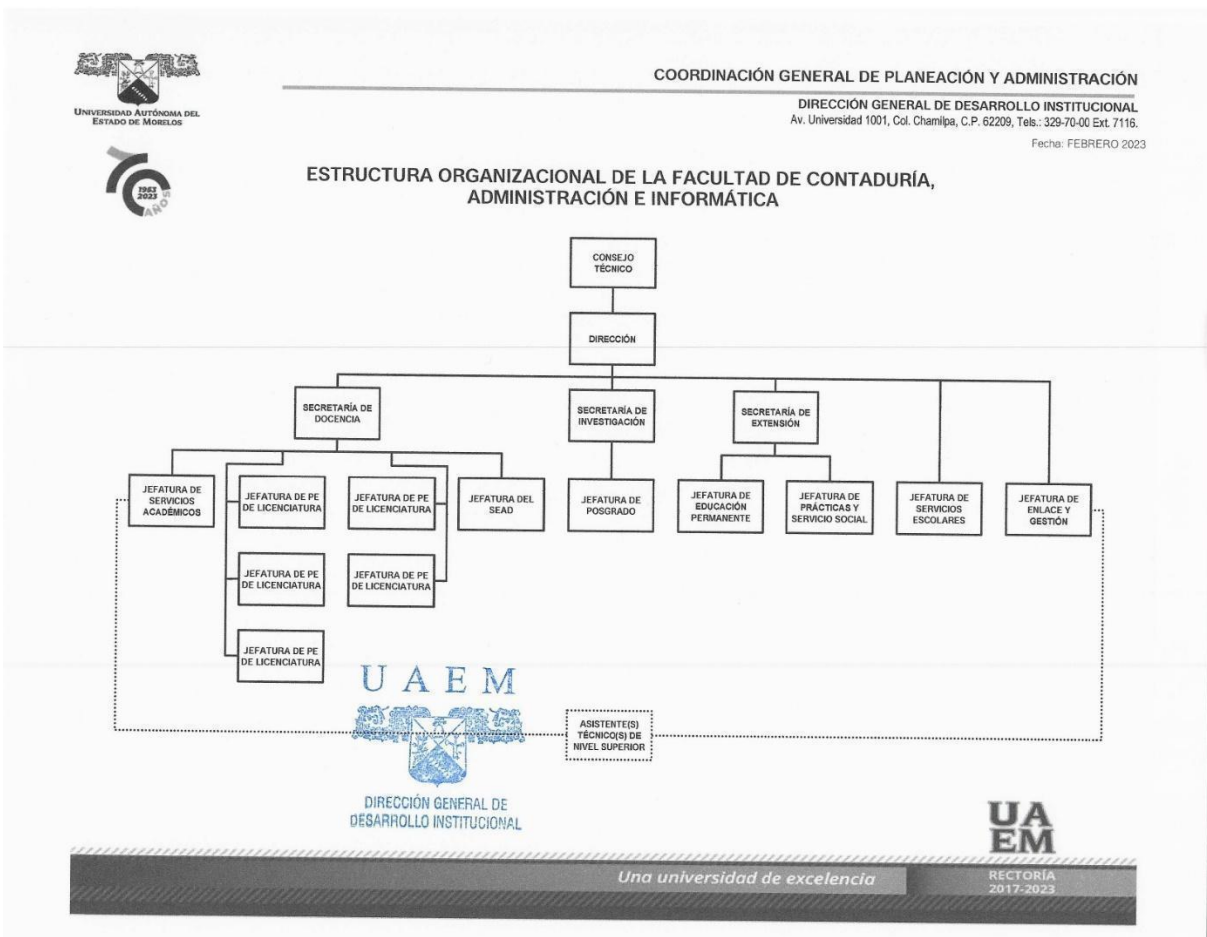
En el año 2016 y después de 73 años, se coloca la primera piedra del nuevo edificio de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática en el corazón del campus Chamilpa, el edificio tendrá una capacidad de albergar 6000 estudiantes de Licenciatura, Posgrado y Educación Permanente.

Así mismo en este año se tiene la participación de 4 equipos representativos de la FCAel en el Maratón Nacional de ANFECA, logrando colocar a esta Unidad Académica en los 10 primeros lugares del País.

Durante el 2017, se recibió la visita de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de Educación Superior CIEES, los Planes de Estudio de Contador Público y Administración a través del Sistema de Educación Abierto y a Distancia SEAD.

El compromiso es continuar con la sinergia de contar con Programas Educativos de Calidad, es así como en este mismo año la Maestría Optimización y Cómputo Aplicado (MOCA) es aceptada en el padrón de excelencia del CONACyT.

4.2.3.- Estructura Organizacional



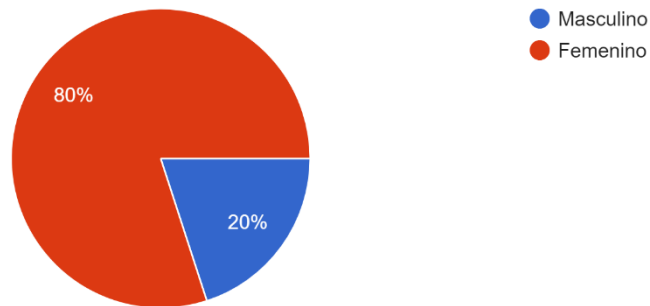
4.3. Resultados de la aplicación

4.3.1. Datos generales

Figura 1.

Descripción estadística del género de la muestra.

Genero:
10 respuestas



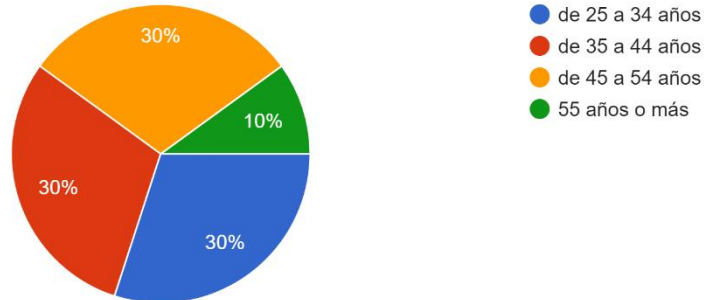
En esta gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 80% del recurso humano manifestó que se identifica con el género femenino y el 20% restante se identifica con el género masculino.

Figura 2.

Descripción estadística de la edad del recurso humano.

Edad:

10 respuestas

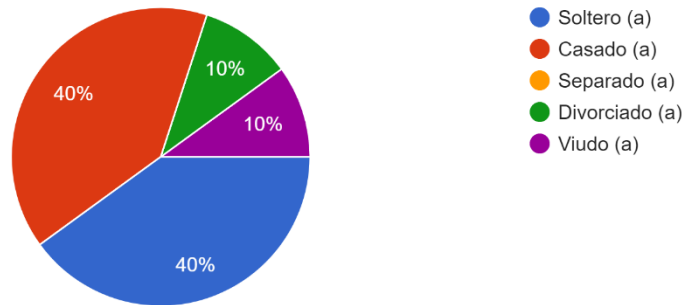


En esta otra gráfica podemos visualizar que el 30% del recurso humano manifestó que su edad se encuentra en un rango de 25 a 34 años, otro 30% manifestó que su edad se encuentra en el rango de los 35 a los 44 años, en cuanto al otro 30% manifestó que su edad se encuentra en el rango de los 45 a los 54 años y el 10% restante manifestó que su edad es de 55 años o más.

Figura 3.

Descripción Estadística del estado civil del recurso humano.

Estado civil:
10 respuestas

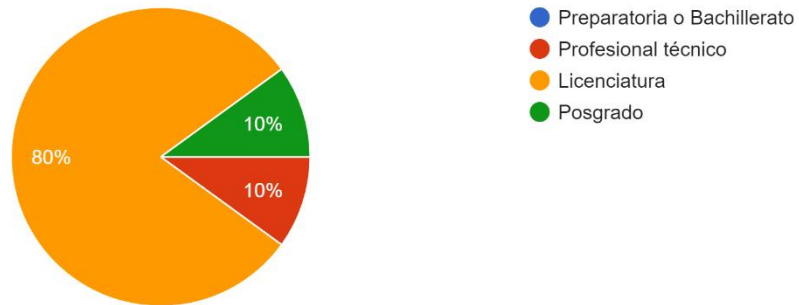


En los datos de la siguiente gráfica podemos visualizar que el 40% del recurso humano manifestó que su estado civil es soltero, otro 40% más asegura que su estado civil es casado, un 10% más expreso que se encuentra divorciado y el 10% restante se encuentra viudo.

Figura 4.

Descripción estadística del nivel de estudios del recurso humano.

Nivel de estudios:
10 respuestas

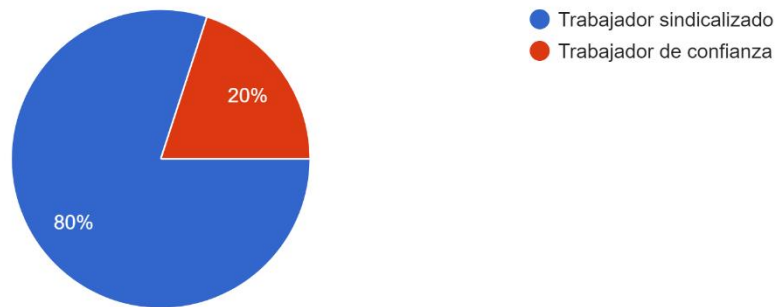


En la siguiente gráfica podemos visualizar que el 80% del recurso humano asegura que cuenta con estudios a nivel licenciatura, un 10% manifestó que cuenta con estudios de nivel profesional técnico y el 10% restante manifestó que cuenta con estudios a nivel posgrado.

Figura 5.

Descripción estadística de la categoría del trabajador.

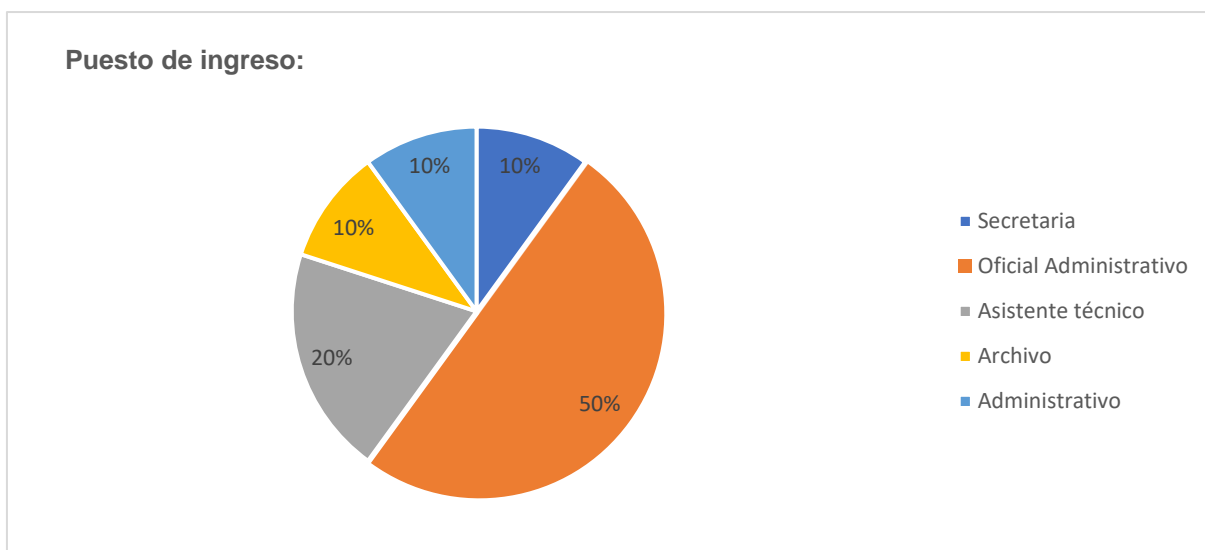
Categoría:
10 respuestas



Los datos de la siguiente gráfica demuestran que el 80% del recurso humano manifestó que su categoría corresponde a trabajador sindicalizado, por otra parte, el 20% manifestó que corresponde a la categoría de trabajador de confianza.

Figura 6.

Descripción estadística del puesto de ingreso



De acuerdo con los datos de la siguiente gráfica se visualiza que el 50% del recurso humano manifestó haber ingresado a la institución con el puesto de oficial administrativo, el 20% manifestó que ingreso con el puesto de asistente técnico, un 10% asegura que ingreso como archivista, otro 10% manifestó haber ingresado como administrativo y el 10% restante asegura que su puesto de ingreso fue como secretaria.

4.3.2. Resultados específicos

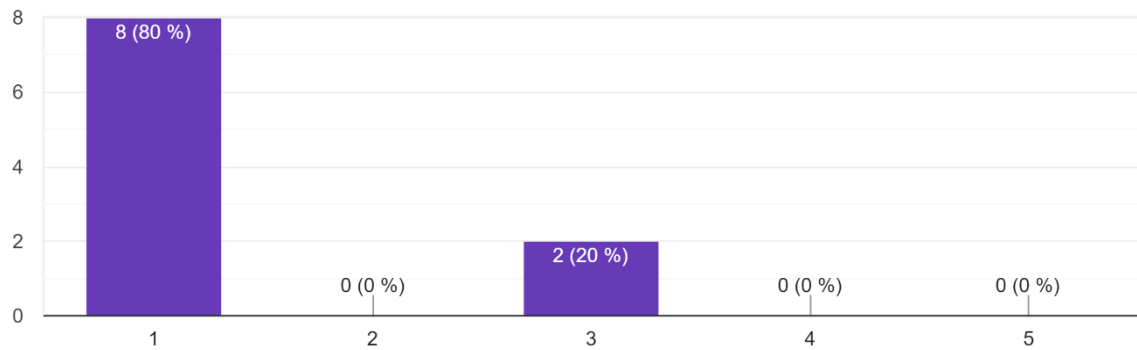
Categoría I: Motivación laboral

Figura 7.

Comportamiento del recurso humano con relación a las oportunidades de promoción.

1.- En tu trabajo actual, ¿se te han presentado oportunidades de promoción?

10 respuestas



En esta gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 80% del recurso humano manifestó que nunca se le ha presentado una oportunidad de promoción, sin embargo, el 20% asegura se le han presentado oportunidades de promoción en algunas ocasiones.

Según Herzberg, una persona con necesidad primaria de poder podría ser promocionada en la organización, lo que podría saciar dicha necesidad primaria. Podría ser que dicha persona se viese

motivada en su puesto de trabajo por la posibilidad de realizar logros. Esta podría ser una estrategia de motivación y no la perciben.

Según la teoría de la equidad de Adams, afirma que los individuos no solo comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, sino que también evalúan si son justas, de modo que pueden reaccionar con el fin de eliminar cualquier injusticia. De hecho, cuando existe un estado de inequidad que se considere injusto, se busca la igualdad, cosa que en la organización no existe un programa para eliminar la injusticia. Si se recibe lo mismo, existe un sentido de satisfacción y motivación para continuar adelante; de lo contrario, surge la desmotivación latente y perpetua (Para ejemplo de esto la señora "Güera"), aunque en ocasiones aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

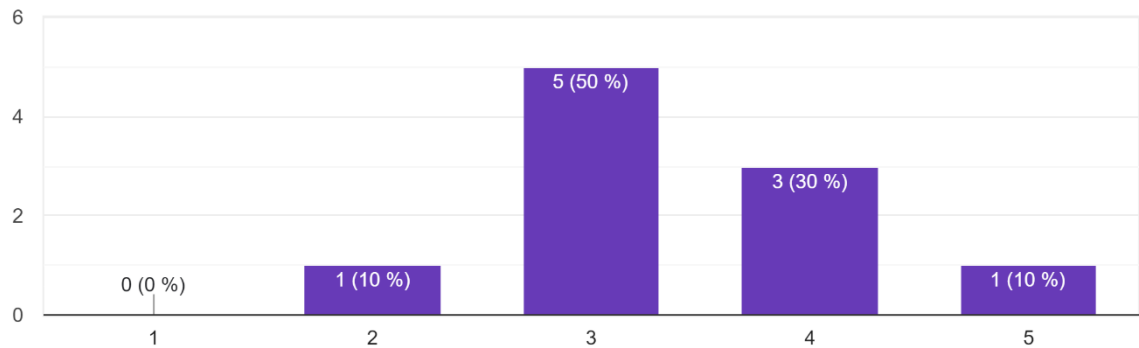
Siguiendo con este mismo eje de análisis, Adams, explica la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Las personas tendemos a compararnos con los demás. Con las situaciones de otras personas, dentro y fuera del trabajo.

Figura 8.

Comportamiento del recurso humano con relación al grado de satisfacción respecto a las prestaciones.

2.- Respecto a las prestaciones que te brindan en tu trabajo, ¿te sientes satisfecho?

10 respuestas



En la siguiente gráfica podemos visualizar los siguientes resultados, el 50% del recurso humano manifestó que en algunas ocasiones se llega a sentir satisfecho con respecto a las prestaciones que le brinda la organización, asimismo, el 30% asegura que se siente satisfecho frecuentemente con respecto a las prestaciones que se le brindan, por otra parte, el 10% manifestó siempre sentirse satisfecho con respecto las prestaciones y el 10% restante aseguro sentirse satisfecho con muy poca frecuencia respecto con las prestaciones que se le brindan.

Según Herzberg, las principales variables aisladas son: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos, estatus, prestigio etc.

Histórica o tradicionalmente solo estas variables (higiénicas) fueron tomadas en cuenta en la motivación de los empleados. En este sentido para lograr que las personas trabajen más se apelaba a premios, mejoras salariales, incentivos de distinta índole, liderazgo democrático, políticas empresariales más abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos a cambio de un mayor trabajo.

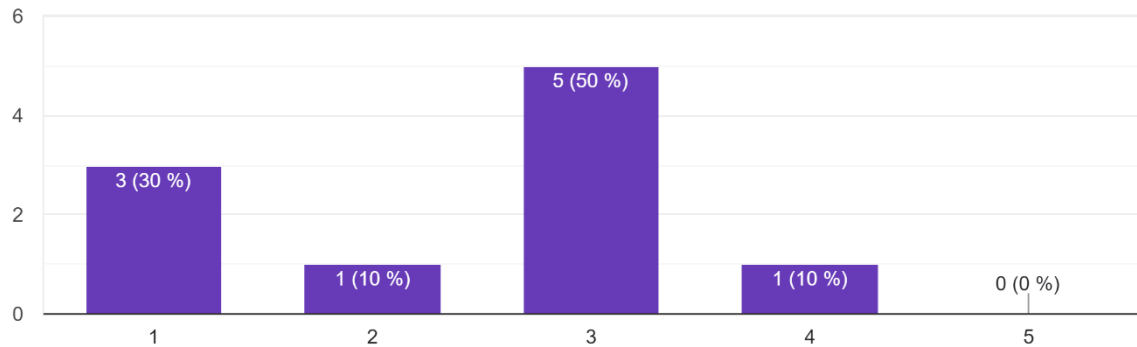
Siguiendo con este eje de análisis, Herzberg, explica que la presencia factores higiénicos tales como la remuneración recibida por el trabajo realizado y la seguridad laboral, no llevan a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción, dado que son las condiciones mínimas indispensables para que el colaborador realice su trabajo, lo cual aporta cierto grado de beneficio y no necesariamente provocan satisfacción a los trabajadores.

Figura 9.

Comportamiento del recurso humano en relación con el salario percibido.

3.- ¿Consideras que el salario que recibes por las actividades que desempeñas es justo?

10 respuestas



En los datos de la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 50% del recurso humano considera que el salario que recibe por las actividades que desempeña es justo en ocasiones, por otra parte, el 30% considera que el salario que recibe por las actividades que desempeña nunca ha sido justo, asimismo, el 10% considera que el salario que recibe por las actividades que desempeña es justo con muy poca frecuencia y el 10% restante asegura que el salario que recibe por las actividades que realiza es frecuentemente justo.

Según la teoría de la equidad de Adams, considera a la satisfacción laboral de un empleado, como una relación entre la motivación, el desempeño y la satisfacción. La teoría sostiene que el equilibrio de bienestar del trabajador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas, es decir, las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, incluso, con las de otras personas en la empresa y en la sociedad.

En este marco la hipótesis sugerida es que aquellos que se sienten injustamente recompensados son más sensibles a las diferencias de ingresos y, por lo tanto, la comparación con individuos de salarios mayores llevará a que ellos extiendan el continuo de ingresos en términos perceptuales, percibiendo, por tanto, más desigualdad.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el trabajador/a estará motivado a ejercer un alto esfuerzo en su trabajo cuando él o ella crea que tendrá un buen desempeño, por la cual pueda recibir recompensas, tales como un bono, incremento de salario o promoción, las cuales a su vez satisfacen sus necesidades personales.

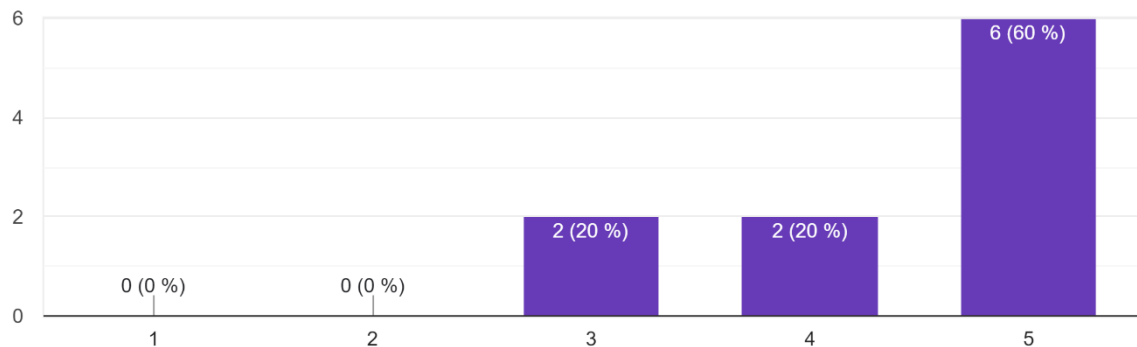
Siguiendo con este mismo eje de análisis, Adams, explica la influencia que tiene la percepción de la justicia en la satisfacción de los colaboradores debido a su esfuerzo-recompensa, dado que, estas son las condiciones mínimas para no causar insatisfacción en los individuos dentro de la organización.

Figura 10:

Comportamiento del recurso humano de acuerdo con la relación laboral con el jefe de área.

4.- ¿Consideras que la relación laboral con tu jefe es buena?

10 respuestas



En esta gráfica podemos visualizar los siguientes resultados, el 60% del recurso humano asegura que la relación laboral con su jefe es buena siempre, por otra parte, el 20% manifestó que la relación laboral con su jefe es buena frecuentemente y el 20% restante asegura que la relación laboral con su jefe es buena en algunas veces.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, las condiciones ambientales de trabajo, tales como, el tipo de supervisión recibida, las relaciones entre el jefe y sus subordinados constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados puesto que la insatisfacción en el cargo es en función del ambiente.

Según la teoría de las necesidades de McClelland, la motivación de afiliación se relaciona con el deseo de obtener la aceptación de los demás, así como establecer relaciones cercanas con otros, por lo que dirige la conducta de la persona hacia el establecimiento de relaciones estrechas con los otros, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. Quienes

tienen un alto nivel de motivación de afiliación tienden a dedicar tiempo y esfuerzo en compartir momentos de calidad con otras personas y se preocupan cuando estas relaciones se ven deterioradas o presentan dificultades.

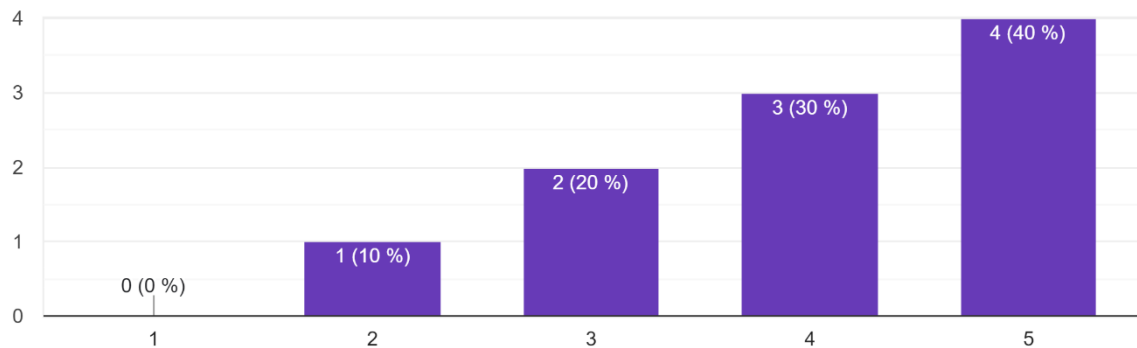
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, expone la influencia que tienen las relaciones interpersonales y los momentos de calidad con otros individuos dentro de la organización como el principal motor de motivación mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas.

Figura 11.

Comportamiento del recurso humano en relación con la motivación.

5.- ¿Te sientes motivado después de brindar atención al estudiantado?

10 respuestas



En esta gráfica se visualizan los siguientes datos, el 40% del recurso humano asegura siempre sentirse motivado después de brindar atención al estudiantado, por otra parte, el 30% manifestó sentirse frecuentemente motivado después de brindar atención al estudiantado, asimismo, el 20% revelo sentirse motivado después de brindar atención al estudiantado en algunas ocasiones y el 10% restante asegura sentirse motivado después de brindar atención al estudiantado muy poco frecuentemente.

Según la teoría de Herzberg, existen factores que se encuentran relacionados directamente con la satisfacción de la persona y que tienen relación con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. A estos factores Herzberg los llama motivacionales o intrínsecos y están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que él hace y en lo que se desempeña. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, la motivación de logro se vincula con un impulso por sobresalir y tener éxito, lo que lleva a los individuos a imponerse metas más elevadas. Las personas motivadas por esta causa tienen un deseo por la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan un feedback constante sobre su actuación.

Siguiendo con este eje de análisis, Herzberg, explica como la satisfacción en el cargo se da en función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, factor que motiva a los colaboradores a través de las metas elevadas y autorrealización.

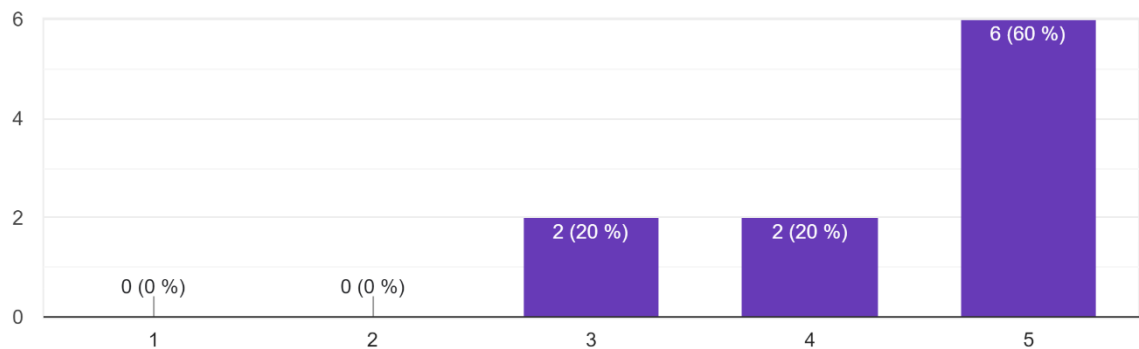
Categoría II: capacitación, calidad en el servicio y rendimiento laboral

Figura 12.

Comportamiento del recurso humano en relación con el nivel de capacitación.

6.- ¿Consideras que tu trabajo requiere de un alto nivel de capacitación?

10 respuestas



En la siguiente gráfica podemos visualizar los siguientes resultados, el 60% del recurso humano considera que su trabajo requiere de un alto nivel de capacitación en todo momento, asimismo, el 20% manifestó que su trabajo frecuentemente requiere de un alto nivel de capacitación y el 20% restante asegura que su trabajo requiere de un alto nivel de capacitación en algunas ocasiones.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional.

Según la teoría de refuerzo de Skinner, plantea premiar a aquellas conductas deseables como la alta productividad, el manejo de herramientas específicas o la capacitación.

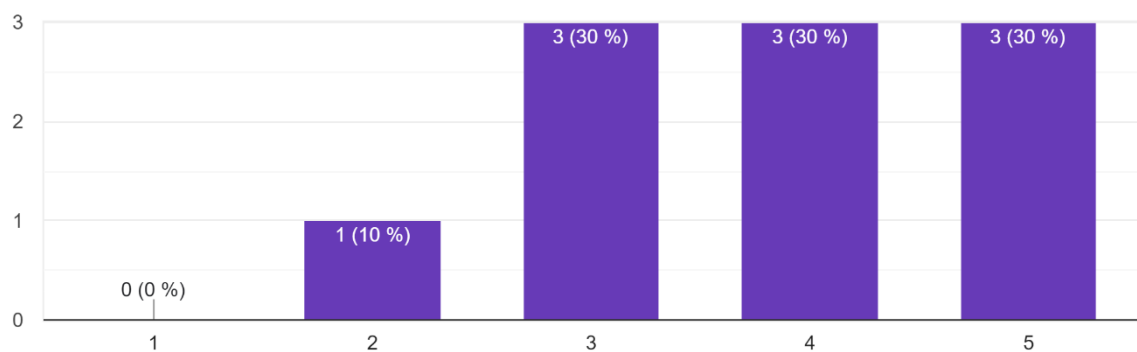
Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica como el refuerzo negativo se da en función de la eliminación de causantes de insatisfacción, como lo es la falta de capacitación, con el fin de que se repitan conductas favorables para la organización, asimismo, es importante precisar que este tipo de refuerzo “negativo” hace referencia a la aparición de un estímulo determinado (capacitación) y no al placer.

Figura 13.

Comportamiento del recurso humano con relación a las oportunidades de formación continua.

7.- En tu centro de trabajo, ¿se presentan las oportunidades para tu formación continua?

10 respuestas



En la siguiente gráfica podemos visualizar los siguientes resultados, el 30% del recurso humano asegura que siempre se le han presentado oportunidades para su formación continua en la organización, por su parte, otro 30% manifestó tener oportunidades para su formación continua frecuentemente, otro 30%

más indica tener oportunidades para su formación continua en algunas veces y el 10% restante asegura tener oportunidades para su formación continua con muy poca frecuencia.

Según la teoría de Herzberg, los factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas encomendadas, con el fin de favorecer a los resultados de la organización.

Los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional, dado que, el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional, así mismo el opuesto de la insatisfacción laboral o profesional sería ninguna insatisfacción laboral, y no la satisfacción como es de suponer.

Según la teoría de las necesidades de McClelland, la motivación de logro se vincula con un impulso por sobresalir y tener éxito, lo que lleva a los individuos a imponerse metas más elevadas. Las personas motivadas por esta causa tienen un deseo por la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan un feedback constante sobre su actuación.

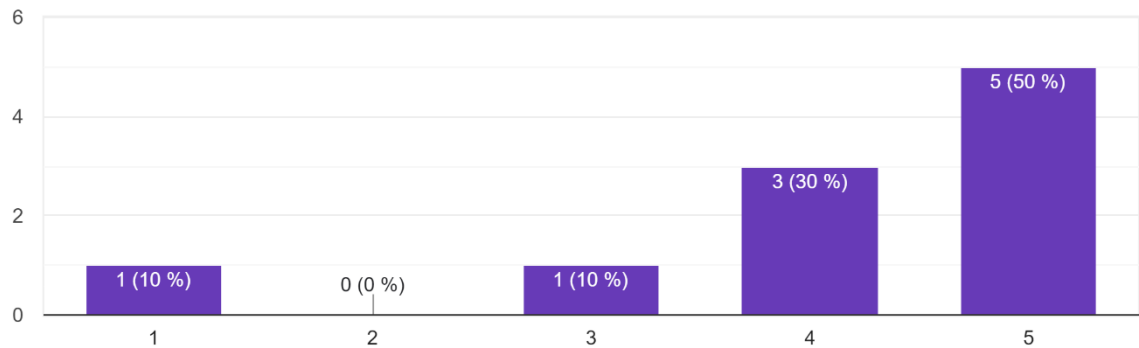
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, expone la necesidad que tiene el recurso humano por sobresalir y tener éxito, lo cual favorece a la motivación de los individuos y por ende al logro de resultados favorables para la organización.

Figura 14.

Comportamiento del recurso humano con relación a la evaluación del rendimiento profesional.

8.- ¿Evalúan tu rendimiento profesional en tu centro de trabajo?

10 respuestas



En esta gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 50% del recurso humano asegura que su rendimiento profesional siempre es evaluado, asimismo el 30% manifestó que su rendimiento profesional frecuentemente es evaluado, por otra parte, el 10% indica que su rendimiento profesional es evaluado en algunas ocasiones y el 10% restante asegura que su rendimiento profesional nunca es evaluado.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, define a la motivación de logro como el deseo de recibir una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente el colaborador se está desempeñando y se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

Según la teoría de la equidad de Adams, los individuos suelen comparar el producto de su trabajo con los demás, de modo que pueden reaccionar con el fin de eliminar cualquier inequidad. De hecho, cuando existe un estado de equidad que se considere justo, existe un sentido de satisfacción y motivación para continuar adelante; de lo contrario, surge la desmotivación, aunque en ocasiones aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

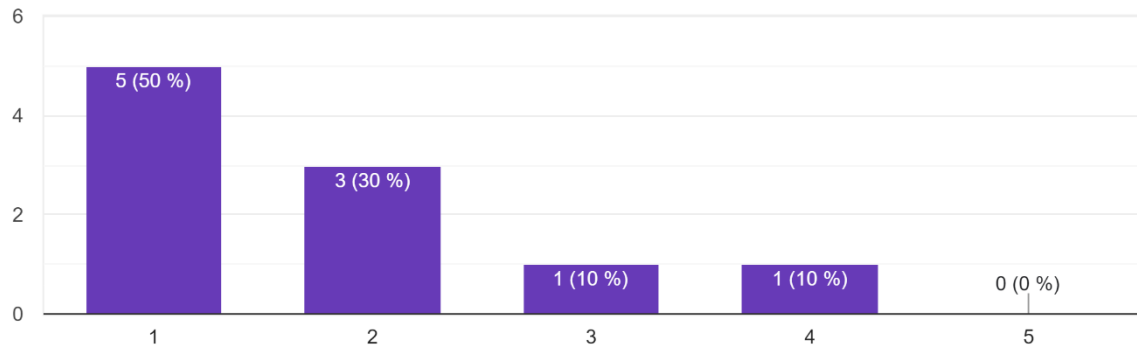
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, expone la necesidad que tiene el recurso humano por recibir una retroalimentación acerca de su desempeño para efecto de detectar cualquier estado de inequidad en el equipo de trabajo y así motivar a los colaboradores a hacer bien las cosas para lograr resultados óptimos dentro de la organización.

Figura 15.

Comportamiento del recurso humano con relación al desarrollo de actividades.

9.- Al momento de realizar tus actividades, tú, ¿Te sientes nervioso o nerviosa?

10 respuestas



En la siguiente gráfica podemos visualizar los siguientes resultados, el 50% del recurso humano asegura nunca sentirse nervioso al momento de realizar sus actividades, por otra parte, el 30% manifestó sentirse nervioso al momento de realizar sus actividades con muy poca frecuencia, asimismo, el 10% indico sentirse nervioso al momento de realizar sus actividades en algunas ocasiones y el 10% restante asegura frecuentemente sentirse nervioso al momento de realizar sus actividades.

Según la teoría de las necesidades de McClelland, las personas con un alto nivel de motivación al logro presentan características como: el gusto por 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, deseo de una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se está desempeñando y se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

Según la teoría del refuerzo de Skinner, motivar a los empleados no depende de conocer sus necesidades o de conocer sobre sus expectativas o del concepto de justicia y su percepción de la justicia organizacional, sino de que los empleados sepan que una acción conlleva una consecuencia. La teoría plantea premiar a aquellas conductas deseables como la alta productividad, el manejo de herramientas específicas o la capacitación.

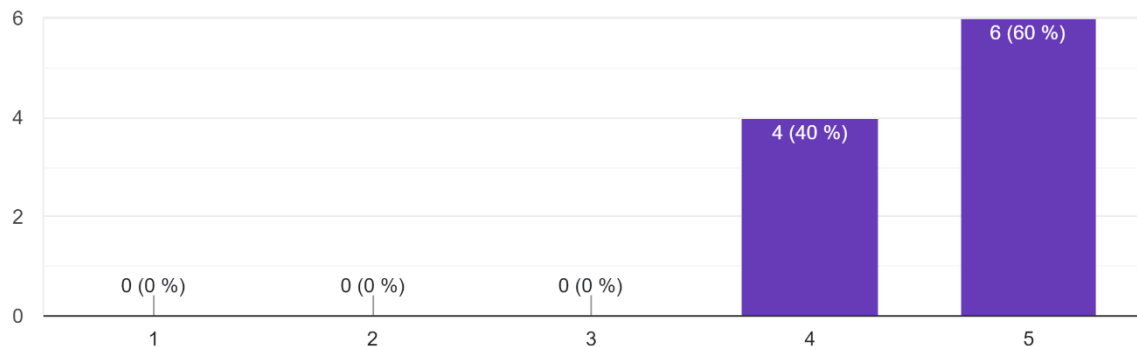
Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica la importancia de reforzar la alta productividad del recurso humano a través del reconocimiento, con el fin de que estas conductas vuelvan a repetirse, favoreciendo la respuesta de los colaboradores.

Figura 16.

Comportamiento del recurso humano con relación a la atención.

10.- ¿Consideras que la atención que brindas es óptima?

10 respuestas



En esta gráfica podemos observar los siguientes resultados, el 60% del recurso humano considera que la atención que brinda es siempre óptima y por su parte, el 40% considera que la atención que brinda frecuentemente es óptima.

Según la teoría del refuerzo de Skinner, explica el comportamiento humano en correspondencia con el medio ambiente o los estímulos que lo rodean, a través, de métodos experimentales para concluir que la presencia de estímulos desencadena reacciones humanas a lo que llamo condicionamiento operante. Si se usa un potenciador positivo o negativo para modular esta respuesta, entonces se puede ejercer una influencia sobre la respuesta operativa o el comportamiento, que se puede mejorar o inhibirse. De esta manera, los tipos de reforzadores pueden ser positivos o negativos.

Un reforzador positivo se refiere a todas las consecuencias que aparecen después del acto y se consideran satisfactorias o beneficiosas. A través de estas mejoras de fuerzas positivas o satisfactorias,

el propósito es aumentar la tasa de respuesta de un individuo, es decir, aumentar la posibilidad de realizar o repetir una acción.

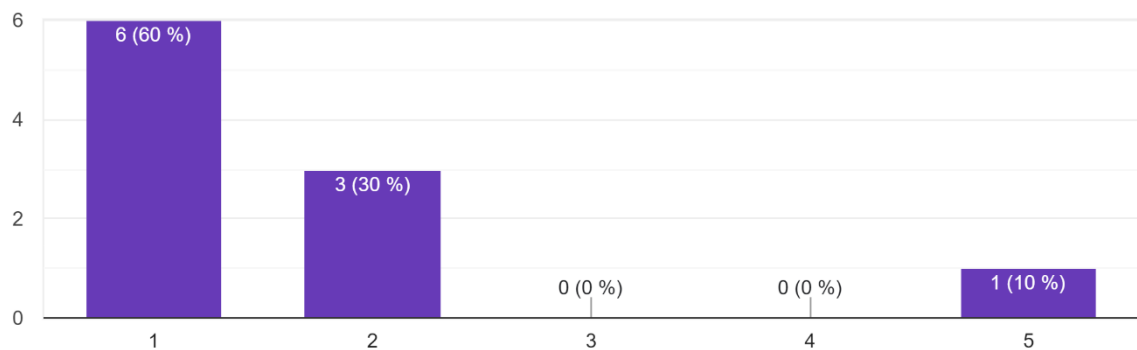
Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica la importancia de incentivar actitudes favorables del recurso humano para la organización, con el fin de aumentar la posibilidad que vuelvan a repetirse, lo cual se refleja en resultados óptimos para la organización.

Figura 17.

Comportamiento del recurso humano con relación a la sensibilidad.

11.- ¿Consideras que te has vuelto insensible con el estudiantado desde que ejerces el puesto que actualmente ocupas?

10 respuestas



En esta gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano asegura nunca haberse vuelto insensible con el estudiantado desde que ejerce el puesto que actualmente ocupa, por su parte, el 30% manifestó haberse vuelto insensible con el estudiantado desde que ejerce el puesto que actualmente ocupa con poca frecuencia y el 10% restante aseguró haberse vuelto insensible con el estudiantado desde que ejerce el puesto que actualmente ocupa.

Según la teoría de Herzberg, los factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, explica como la motivación de logro se vincula con un impulso por sobresalir y tener éxito, lo que lleva a los individuos a imponerse metas más elevadas. Las personas motivadas por esta causa tienen un deseo por la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan un feedback constante sobre su actuación.

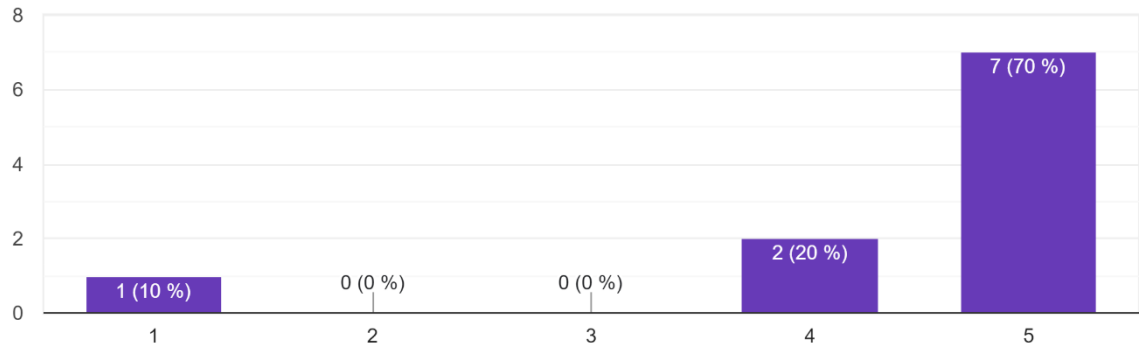
Siguiendo con este eje de análisis, Herzberg, explica la importancia del impacto de los factores motivacionales en el recurso humano, ya que estos, llevan a un estado de satisfacción elevado en los individuos, lo cual se refleja en una excelente actitud de atención y servicio a los estudiantes.

Figura 18.

Comportamiento del recurso humano con relación a la empatía.

12.- ¿Te consideras una persona empática con el estudiantado en sus múltiples dificultades en sus asuntos administrativos y académicos?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 70% del recurso humano asegura siempre ser una persona empática con el estudiantado, por otra parte, el 20% manifestó ser empático con el estudiantado frecuentemente y el 10% restante asegura nunca ser empático con el estudiantado.

Según la teoría de Herzberg, la satisfacción en el cargo es función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). De tal forma, Herzberg propone que para que haya mayor motivación en el cargo es necesario el enriquecimiento de las tareas: aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

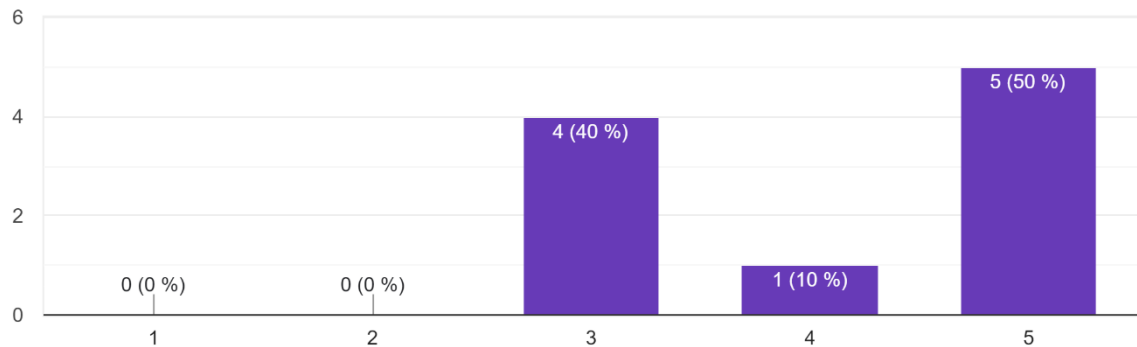
De acuerdo con la teoría de refuerzo de Skinner, Un potenciador positivo se refiere a todas las consecuencias que aparecen después del acto y se consideran satisfactorias o beneficiosas. A través de estas mejoras de fuerzas positivas o satisfactorias, el propósito es aumentar la tasa de respuesta de un individuo, es decir, aumentar la posibilidad de realizar o repetir una acción.

Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica la importancia de incentivar actitudes favorables del recurso humano para la organización, con el fin de aumentar la posibilidad que vuelvan a repetirse, lo cual se refleja en resultados óptimos para la organización.

Figura 19.

Comportamiento del recurso humano con relación al ánimo.

13.- Por las mañanas, ¿te levantas con ánimo para laborar?
10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 50% del recurso humano asegura siempre levantarse con ánimo para laborar, por su parte, un 10% manifestó frecuentemente levantarse con ánimo para laborar y el 40% restante asegura en ocasiones levantarse con ánimo para laborar.

Según la teoría de las necesidades de McClelland, explica la motivación de logro, como la necesidad que manifiesta el ser humano de actuar en la búsqueda de metas realistas que lo satisfagan, por lo que realiza actividades en términos de calidad y excelencia. El trabajar continuamente por estas metas, lo lleva a trazarse nuevas opciones que le permiten escalar día a día posiciones diferentes dentro de su contexto social.

De acuerdo con la teoría de la expectativa de Vroom, los individuos como seres pensantes tienen creencias y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. Entonces un empleado que se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño.

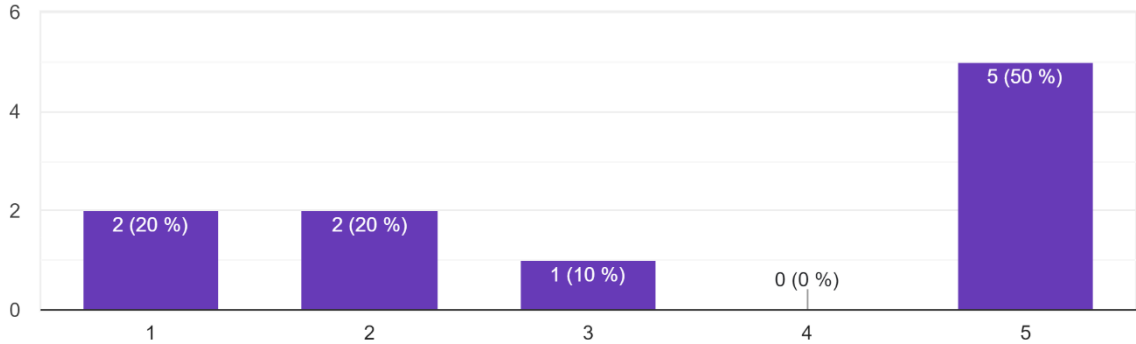
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica la expectativa que tienen los individuos respecto a los sucesos futuros, lo que los motiva a ejercer un alto nivel de esfuerzo para mejorar su desempeño en su área de trabajo, lo cual se refleja en resultados favorables para la organización.

Figura 20.

Comportamiento del recurso humano con relación al tiempo para el desarrollo de sus actividades.

14.- ¿Consideras que cuentas con tiempo suficiente para realizar las actividades que se te encomiendan?

10 respuestas



En esta gráfica se visualizan los siguientes resultados el 50% el recurso humano asegura que cuenta con el tiempo necesario para realizar sus actividades, por otra parte, el 10% manifestó que en algunas ocasiones cuenta con el tiempo necesario para realizar sus actividades, asimismo el 20% indicó que muy pocas veces cuenta con el tiempo necesario para realizar sus actividades y el 20% restante asegura no contar con el tiempo necesario para realizar sus actividades.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, afirma que el elemento principal de la eficacia organizacional está en sus trabajadores y en la forma en que estos se motivan, entendiendo que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional. La satisfacción, en cambio, se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el objetivo o expectativa, en otras palabras, la motivación implica un impulso al resultado, mientras la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Según la teoría de las necesidades de McClelland, explica la motivación de logro como el impulso que mueve al individuo a sobresalir en correspondencia a un conjunto de patrones o modelos, dirige al sujeto a llegar lejos y tener éxito, a desarrollar las tareas de la mejor manera posible y esforzarse en ellas, a conseguir una meta basándose en la excelencia.

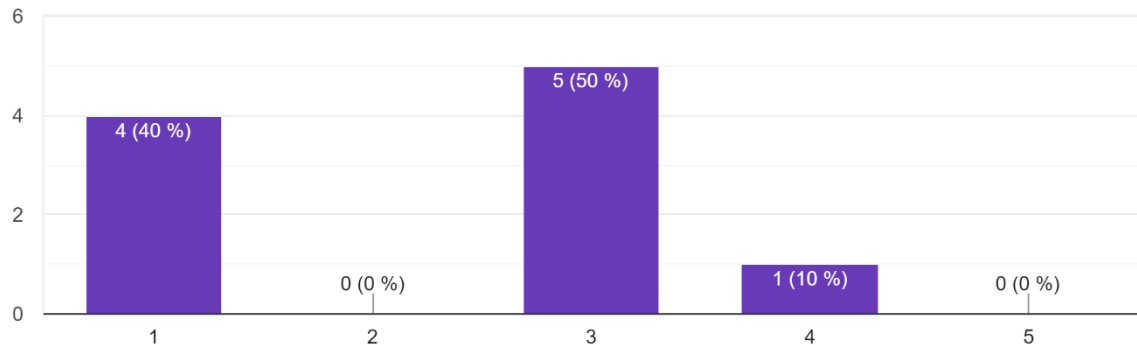
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, explica la motivación de logro de los individuos como un impulso para sobresalir, toda vez que los esfuerzos de este para satisfacer los objetivos de la organización se ven reflejado en la eficacia.

Figura 21:

Comportamiento del recurso humano con relación exceso de jornada laboral.

15.- ¿Te han solicitado trabajar más de 8 horas al día?

10 respuestas



En la siguiente tabla se visualizan los siguientes resultados, el 10% del recurso humano asegura que frecuentemente le requieren trabajar más de 8 horas al día, el 50% manifestó que en algunas ocasiones le han solicitado trabajar más de 8 horas y el 40% restante, indico que nunca le han solicitado trabajar más de 8 horas al día.

Según la teoría de Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los que conducen al descontento, por lo tanto, eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Cuando estos factores están dados óptimamente las personas no están descontentas, sin embargo, tampoco satisfechas. Para motivar a la persona Herzberg sugiere poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción en el trabajo). En este sentido el énfasis debería estar dado en modificar el contenido mismo de la tarea como fuente de satisfacción laboral.

De acuerdo con la teoría de la equidad de Adams, los individuos no solo comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, sino que también evalúan si son justas, de modo que pueden reaccionar con el fin de eliminar cualquier injusticia. De hecho, cuando existe un estado de inequidad que se considere injusto, se busca la igualdad. Si se recibe lo mismo, existe un sentido de satisfacción y motivación para continuar adelante; de lo contrario, surge la desmotivación, aunque en ocasiones aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

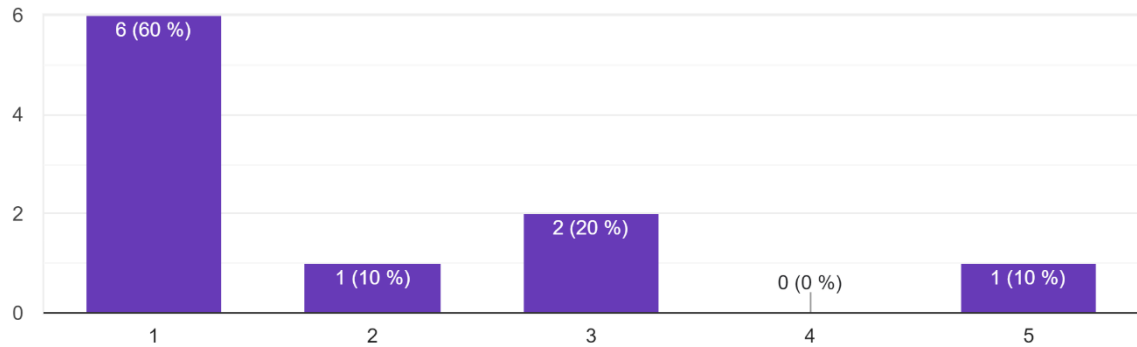
Siguiendo con este eje de análisis, Herzberg, explica la influencia de la percepción de satisfacción en los individuos dentro de la organización, toda vez que, un colaborador satisfecho y motivado evita la comparación de sus recompensas y el producto de su trabajo con el resto del equipo de trabajo, factores que causan desmotivación y por ende afecta la eficacia de la organización.

Figura 22.

Comportamiento del recurso humano con relación a la distribución del trabajo.

16.- ¿Consideras que tu trabajo está distribuido de forma desequilibrada hacia ti, favoreciendo a tus homólogos?

10 respuestas



En esta gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano asegura que la distribución del trabajo nunca ha sido desequilibrada, por su parte el 10% manifestó que la distribución del trabajo muy pocas veces ha sido desequilibrada, asimismo el 20% indica que en algunas ocasiones el trabajo ha sido desequilibrado, mientras que el 10% asegura que el trabajo siempre ha sido desequilibrado hacia su persona, favoreciendo a sus homólogos.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Por lo que, se debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

De acuerdo con la teoría de la equidad de Adams, afirma que los individuos no solo comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, sino que también evalúan si son justas, de

modo que pueden reaccionar con el fin de eliminar cualquier injusticia. De hecho, cuando existe un estado de inequidad que se considere injusto, se busca la igualdad. Si se recibe lo mismo, existe un sentido de satisfacción y motivación para continuar adelante; de lo contrario, surge la desmotivación, aunque en ocasiones aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Siguiendo con este eje de análisis, Adams, explica la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Las personas tendemos a compararnos con los demás. Con las situaciones de otras personas, dentro y fuera de la organización.

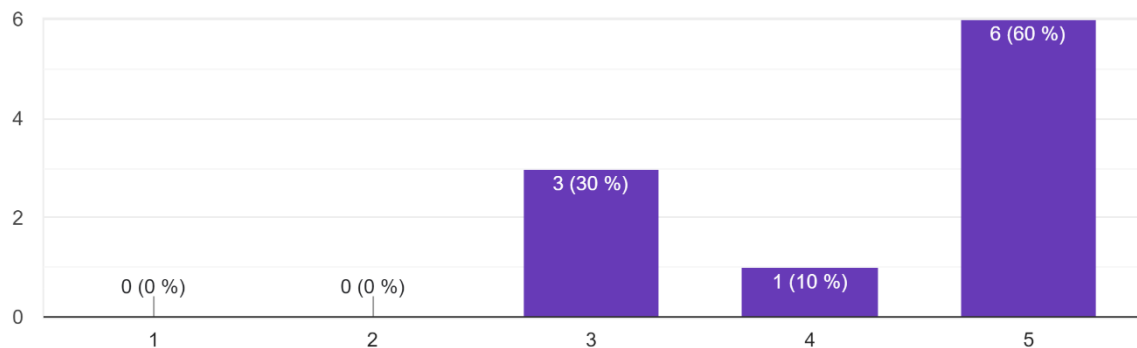
Figura 23

Comportamiento del recurso humano con relación a la comunicación con el jefe.

Categoría III: Comunicación y clima organizacional

17.- ¿Consideras que la comunicación con tu jefe es óptima?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano considera que la comunicación con su jefe es óptima, por su parte, el 10% manifestó que considera con frecuencia que la comunicación con su jefe es óptima y el 30% restante considera que la comunicación con su jefe en ocasiones es óptima.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales.

Según la teoría de Herzberg, afirma que los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja e implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

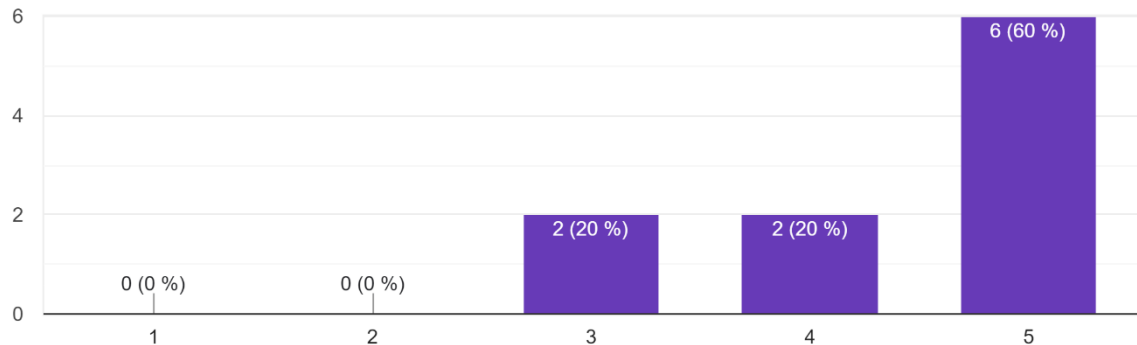
Siguiendo con este eje de análisis, Herzberg, explica la influencia que tiene una comunicación óptima entre los colaboradores y el jefe directo, lo cual impacta directamente en la satisfacción de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su no satisfacción. Una comunicación óptima entre el líder y sus subordinados se refleja en una organización eficaz.

Figura 24.

Comportamiento del recurso humano con relación a la comunicación con sus compañeros de trabajo.

18.- ¿Consideras que la comunicación con tus compañeros de trabajo es de buena calidad?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo siempre ha sido de buena calidad, por su parte, el 20% manifestó que frecuentemente la comunicación con sus compañeros de trabajo es de buena calidad y el 20% restante considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo a veces es de buena calidad.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales.

Según la teoría de Herzberg, afirma que los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja e implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los

beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

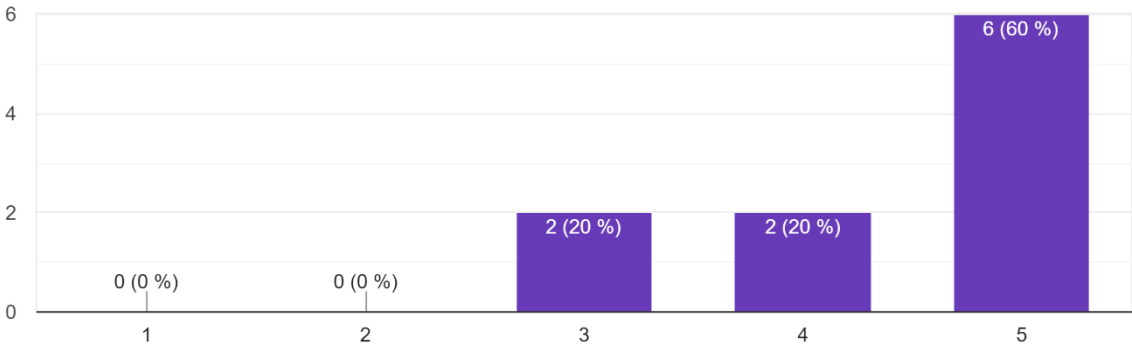
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, explica la influencia que tiene una comunicación óptima entre los colaboradores, lo cual impacta directamente en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Una comunicación óptima entre los individuos se refleja en una organización eficaz.

Figura 25.

Comportamiento del recurso humano de acuerdo con la relación laboral con el jefe.

19.- ¿Consideras que la relación laboral con tu jefe es excelente?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano considera que la relación laboral con su jefe siempre es excelente, por su parte, el 20% manifestó que la relación laboral con su jefe es excelente frecuentemente y el 20% restante asegura que la relación laboral con su jefe en ocasiones es excelente.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, afirma que la motivación de afiliación en los individuos es deseo de obtener la aceptación de los demás, así como establecer relaciones cercanas con otros, por lo que dirige la conducta de la persona hacia el establecimiento de relaciones estrechas con los otros. Quienes tienen un alto nivel de motivación de afiliación tienden a dedicar tiempo y esfuerzo en compartir momentos de calidad con otras personas y se preocupan cuando estas relaciones se ven deterioradas o presentan dificultades.

Según la teoría de Herzberg, afirma que los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja e implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

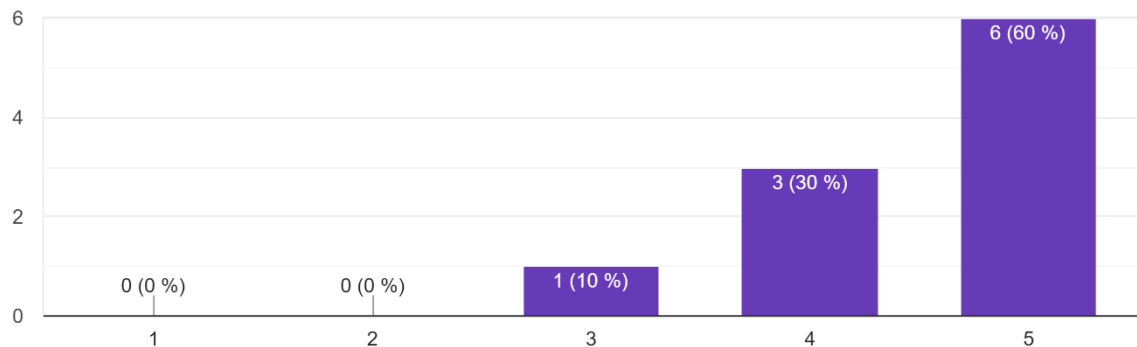
Siguiendo con este eje de análisis, Herzberg, explica la influencia que tiene la relación entre los colaboradores y el jefe directo, misma que impacta directamente en la satisfacción de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su no satisfacción. Una relación laboral sana entre el líder y sus subordinados se refleja en una organización eficaz.

Figura 26.

Comportamiento del recurso humano de acuerdo con la relación laboral con sus compañeros de trabajo.

20.- ¿Consideras que la relación laboral con tus compañeros de trabajo es excelente?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano considera que la relación laboral con sus compañeros de trabajo siempre es excelente, por su parte, el 30% manifestó que la relación laboral con sus compañeros de trabajo es excelente frecuentemente y el 10% restante asegura que la relación laboral con sus compañeros de trabajo en ocasiones es excelente.

Según la teoría de Herzberg, afirma que los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja e implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, afirma que la motivación de afiliación en los individuos es deseo de obtener la aceptación de los demás, así como establecer relaciones cercanas con otros, por lo que dirige la conducta de la persona hacia el establecimiento de relaciones estrechas con los otros. Quienes tienen un alto nivel de motivación de afiliación tienden a dedicar tiempo y esfuerzo

en compartir momentos de calidad con otras personas y se preocupan cuando estas relaciones se ven deterioradas o presentan dificultades.

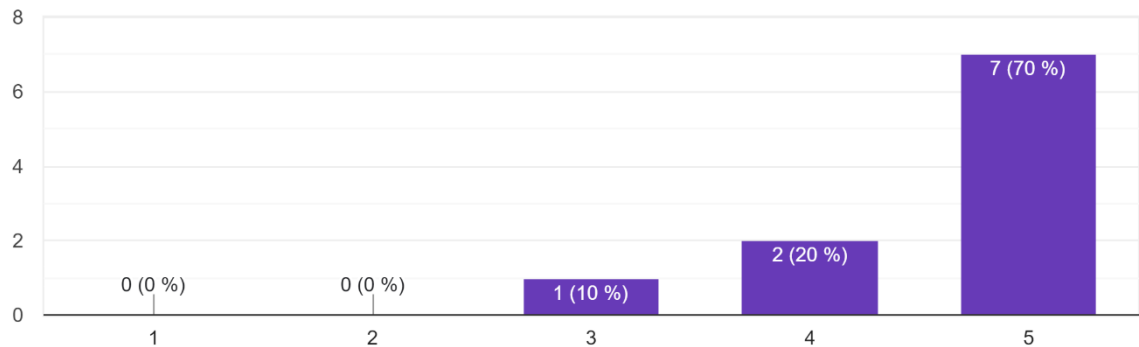
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, explica la influencia que tienen las relaciones laborales, misma que impacta directamente en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Una relación laboral sana entre los colaboradores se refleja en una organización eficaz.

Figura 27.

Comportamiento del recurso humano en relación con el trabajo en equipo.

21.- ¿Consideras que el trabajo en equipo es adecuado?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano asegura que el trabajo en equipo es siempre adecuado, por su parte, el 20% manifestó que el trabajo en equipo es con frecuencia adecuado y el 10% restante asegura que en ocasiones el trabajo en equipo es adecuado.

De acuerdo la teoría de las necesidades de McClelland, afirma que la motivación de afiliación en los individuos, es deseo de obtener la aceptación de los demás, así como establecer relaciones cercanas con otros, por lo que dirige la conducta de la persona hacia el establecimiento de relaciones estrechas con los otros. Quienes tienen un alto nivel de motivación de afiliación tienden a dedicar tiempo y esfuerzo en compartir momentos de calidad con otras personas y se preocupan cuando estas relaciones se ven deterioradas o presentan dificultades.

Según la teoría del refuerzo de Skinner, motivar a los empleados no depende de conocer sus necesidades o de conocer sobre sus expectativas o del concepto de justicia y su percepción de la justicia organizacional, sino de que los empleados sepan que una acción conlleva una consecuencia. La teoría plantea premiar a aquellas conductas deseables como la alta productividad, el manejo de herramientas específicas o la capacitación; y castigar las indeseables como robo, tardanzas, ausentismo, etc.

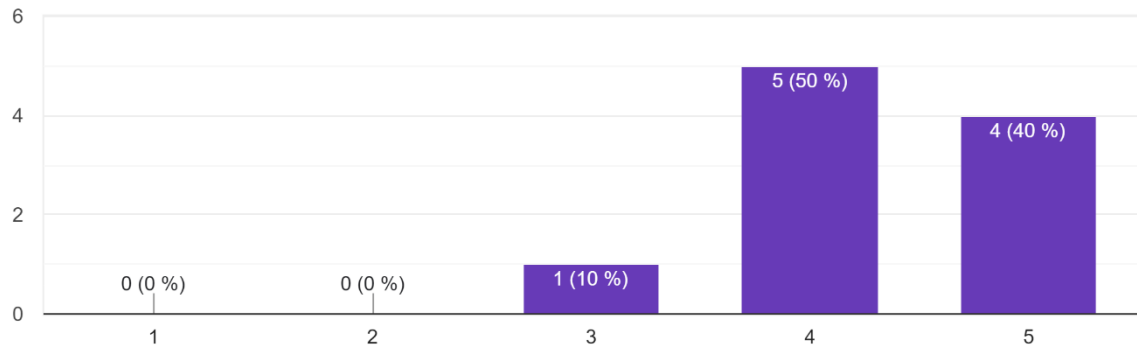
Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica la importancia de la conducta de los individuos en la organización, puesto que toda acción conlleva a una consecuencia. Por lo que es fundamental incentivar aquellas conductas deseables como la alta productividad con la intención de que esta vuelva a repetirse.

Figura 28.

Comportamiento del recurso humano en relación con el comportamiento de sus compañeros.

22.- ¿Consideras que el comportamiento de tus compañeros hacia tu persona es excelente?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 40% del recurso humano considera que el comportamiento de sus compañeros hacia su persona es siempre excelente, por otra parte, el 50% manifestó que el comportamiento de sus compañeros hacia su persona es frecuentemente excelente y el 10% restante asegura que en ocasiones el comportamiento de sus compañeros hacia su persona es excelente.

Según la teoría de Herzberg, las variables higiénicas se relacionan o localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas variables son administradas y decididas por la empresa, se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables aisladas serían: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos, estatus, prestigio etc. Por lo tanto, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando

lo hacen no es por un tiempo prolongado. No obstante, cuando estos factores son precarios o pésimos provocan directa insatisfacción.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, la motivación de afiliación es el deseo de obtener la aceptación de los demás, así como establecer relaciones cercanas con otros, por lo que dirige la conducta de la persona hacia el establecimiento de relaciones estrechas con los otros, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. Quienes tienen un alto nivel de motivación de afiliación tienden a dedicar tiempo y esfuerzo en compartir momentos de calidad con otras personas y se preocupan cuando estas relaciones se ven deterioradas o presentan dificultades.

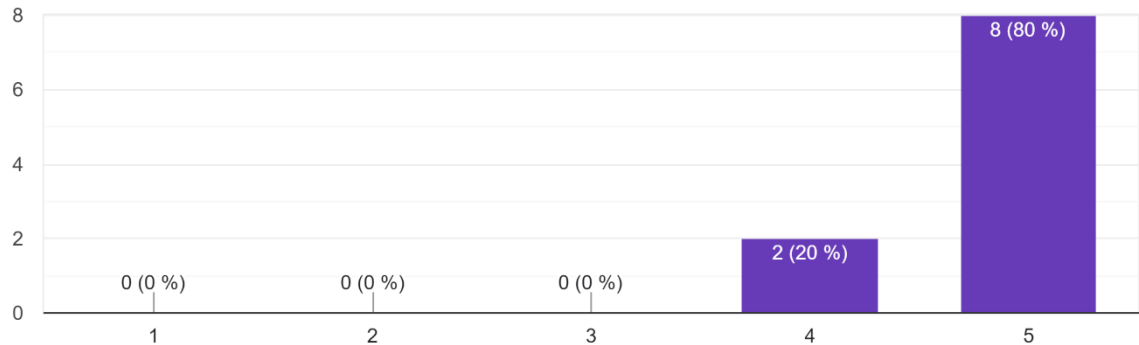
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, explica la importancia de la conducta de las personas hacia el establecimiento de relaciones estrechas con los otros integrantes del equipo de trabajo, lo cual impacta en el trabajo en equipo y a su vez se refleja en excelentes resultados para la organización.

Figura 29.

Comportamiento del recurso humano en relación con el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo.

23.- ¿Tienes apoyo, por parte de tus compañeras y compañeros de trabajo para realizar tus actividades?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 80% del recurso humano asegura que siempre tiene el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades, por su parte, el 20% manifestó que frecuentemente tiene el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, la motivación de afiliación es el deseo de unirse al grupo. Para estos individuos, la cooperación es mejor que la competencia. Además, no les gustan los desafíos que estén acompañados de altos riesgos y de incertidumbre. También son personas que quieren ser apreciadas y tienden a estar de acuerdo con los deseos de otros miembros del grupo.

Según la teoría del refuerzo de Skinner, expone que todo comportamiento que tiene un resultado agradable tiene más probabilidades de repetirse, mientras que todo comportamiento que deviene en

resultados desagradables se repetirá con menos probabilidad. Los reforzadores aumentan la probabilidad de que un comportamiento se repita; y el castigo disminuye dicha probabilidad.

Para Skinner motivar a los empleados no depende de conocer sus necesidades o de conocer sobre sus expectativas o del concepto de justicia y su percepción de la justicia organizacional, sino de que los empleados sepan que una acción conlleva una consecuencia. La teoría plantea premiar a aquellas conductas deseables como la alta productividad, el manejo de herramientas específicas o la capacitación.

Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica la importancia de premiar las conductas deseables, en este caso el trabajo en equipo que impacta en la alta productividad de la organización, lo cual se refleja en resultados eficaces.

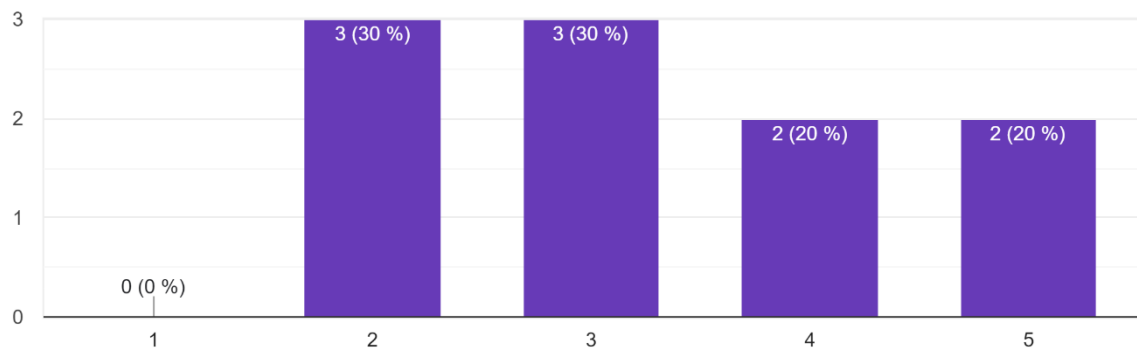
Categoría IV: Estrés Laboral

Figura 30.

Comportamiento del recurso humano en relación con el cansancio.

24.- ¿Te sientes cansado al final de la jornada laboral?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 20% asegura siempre sentirse cansado al final de la jornada laboral, otro 20% más, manifestó frecuentemente sentirse cansado al final de la jornada laboral, por su parte, un 30% indicó sentirse cansado al final de la jornada laboral algunas veces y el 30% restante asegura sentirse cansado al final de la jornada laboral muy pocas veces.

Según la teoría de Herzberg, las variables higiénicas se relacionan o localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas variables son administradas y decididas por la empresa, se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables aisladas serían: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos,

estatus, prestigio etc. Por lo tanto, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen no es por un tiempo prolongado. No obstante, cuando estos factores son precarios o pésimos provocan directa insatisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

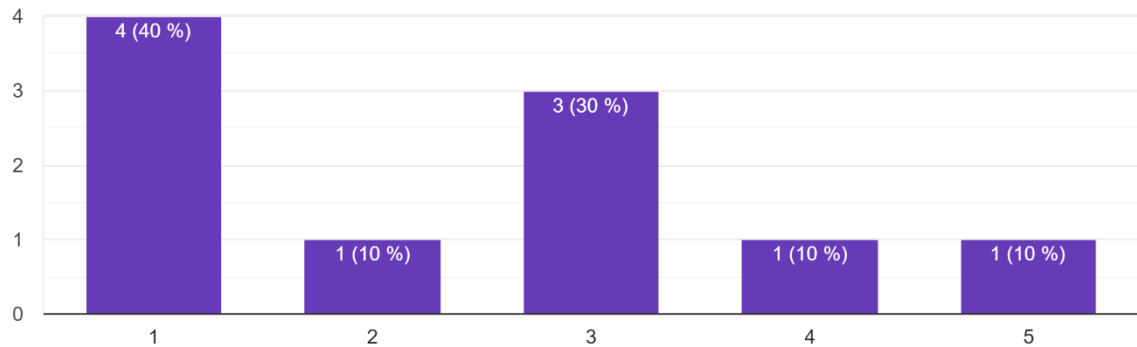
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como el desempeño de los individuos afecta en la toma de decisiones en su ambiente laboral, es decir en su motivación. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos son óptimos, se evita la insatisfacción de los individuos, lo cual se refleja en buenos resultados para la organización.

Figura 31.

Comportamiento del recurso humano en relación con la fatiga.

25.- ¿Te sientes fatigado al momento de enfrentar tu jornada laboral?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 40% del recurso humano asegura nunca sentirse fatigado al momento de enfrentar su jornada laboral, por su parte, el 10% indica sentirse fatigado muy pocas veces al momento de enfrentar su jornada laboral, asimismo, el 30% manifestó sentirse fatigado en algunas ocasiones al momento de enfrentar su jornada laboral y el 10% restante asegura siempre sentirse fatigado al momento de enfrentar su jornada laboral.

Según la teoría de Herzberg, las variables higiénicas se relacionan o localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas variables son administradas y decididas por la empresa, se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables aisladas serían: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos, estatus, prestigio etc. Por lo tanto, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando

lo hacen no es por un tiempo prolongado. No obstante, cuando estos factores son precarios o pésimos provocan directa insatisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

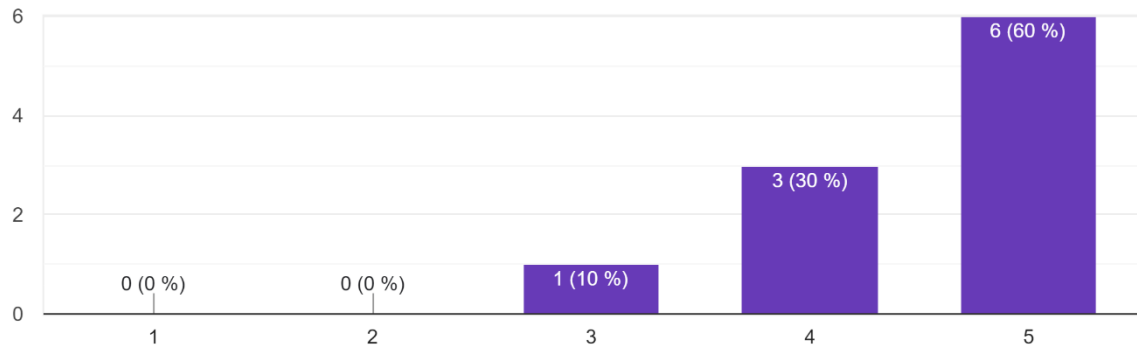
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como el desempeño de los individuos afecta en la toma de decisiones en su ambiente laboral, es decir en su motivación. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos son óptimos, se evita la insatisfacción de los individuos, lo cual se refleja en buenos resultados para la organización.

Figura 32.

Comportamiento del recurso humano en relación con al entusiasmo.

26.- Cuando brindas atención al estudiantado, ¿lo haces con entusiasmo?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano asegura siempre brindar atención al estudiantado con entusiasmo, por su parte, el 30% manifestó frecuentemente brindar atención con entusiasmo y el 10% restante indicó brindar atención con entusiasmo en algunas ocasiones.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Según la teoría del refuerzo de Skinner, expone que todo comportamiento que tiene un resultado agradable tiene más probabilidades de repetirse, mientras que todo comportamiento que deviene en

resultados desagradables se repetirá con menos probabilidad. Los reforzadores aumentan la probabilidad de que un comportamiento se repita; y el castigo disminuye dicha probabilidad.

Para Skinner motivar a los empleados no depende de conocer sus necesidades o de conocer sobre sus expectativas o del concepto de justicia y su percepción de la justicia organizacional, sino de que los empleados sepan que una acción conlleva una consecuencia. La teoría plantea premiar a aquellas conductas deseables como la alta productividad, el manejo de herramientas específicas o la capacitación.

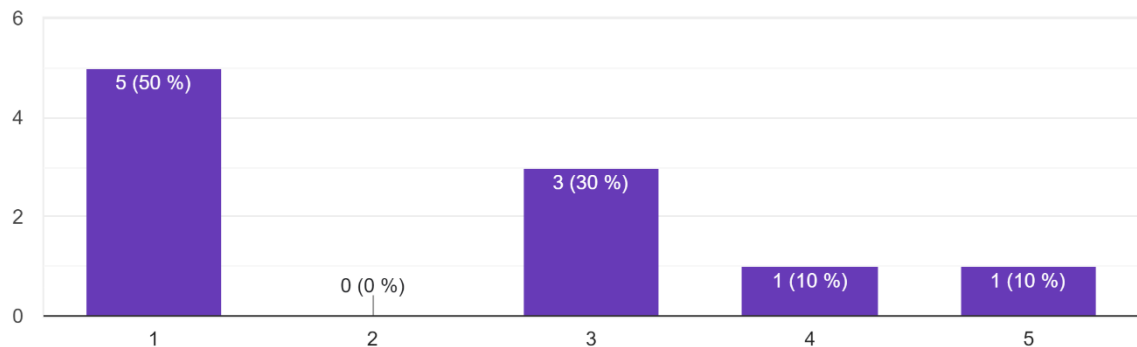
Siguiendo con este eje de análisis, Skinner, explica la importancia de premiar las conductas deseables, en este caso la atención al estudiantado que impacta en la alta productividad de la organización, lo cual se refleja en resultados eficaces.

Figura 33.

Comportamiento del recurso humano en relación con el desgaste.

27.- ¿Te sientes desgastado o desgastada por realizar las actividades propias de tu trabajo?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 50% del recurso humano asegura nunca sentirse desgastado por realizar sus actividades laborales, asimismo, un 30% manifestó sentirse desgastado por realizar sus actividades laborales en algunas ocasiones, por otra parte, un 10% indicó sentirse desgastado por realizar sus actividades laborales frecuentemente y el 10% restante asegura siempre sentirse desgastado por realizar sus actividades propias de su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita

valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

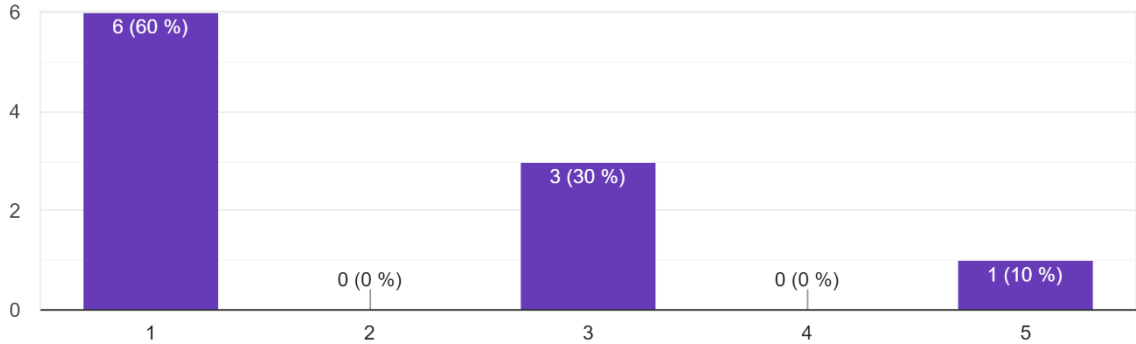
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como las tareas y deberes del cargo afectan en el desgaste laboral de los individuos, es decir en su motivación. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos son óptimos, se evita la insatisfacción de los individuos, lo cual se refleja en buenos resultados para la organización.

Figura 34.

Comportamiento del recurso humano en relación con la frustración.

28.- ¿Te sientes frustrado en tu trabajo?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 60% del recurso humano asegura nunca sentirse frustrado en su trabajo, asimismo el 30% manifestó sentirse frustrado en su trabajo algunas veces, por su parte, el 10% restante asegura siempre sentirse frustrado en su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

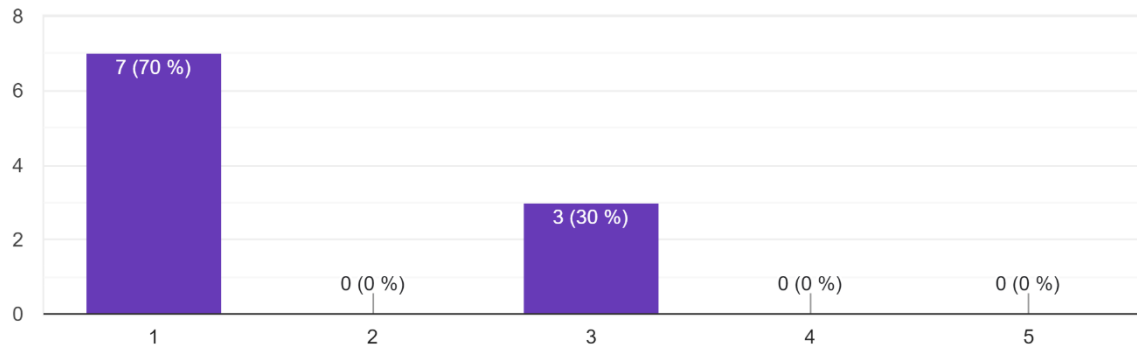
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como el contenido del cargo afecta en el nivel de frustración laboral de los individuos, es decir en su motivación. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos son óptimos, se evita la insatisfacción de los individuos, lo cual se refleja en buenos resultados para la organización.

Figura 35:

Comportamiento del recurso humano en relación con el enojo y/o malhumor.

29.- ¿Te sientes enojado y/o malhumorado en tu jornada laboral?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se observan los siguientes resultados, el 70% del recurso humano asegura nunca sentirse enojado y/o malhumorado en su jornada laboral, por su parte, el 30% restante manifestó sentirse enojado y/o malhumorado en algunas ocasiones durante su jornada laboral.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

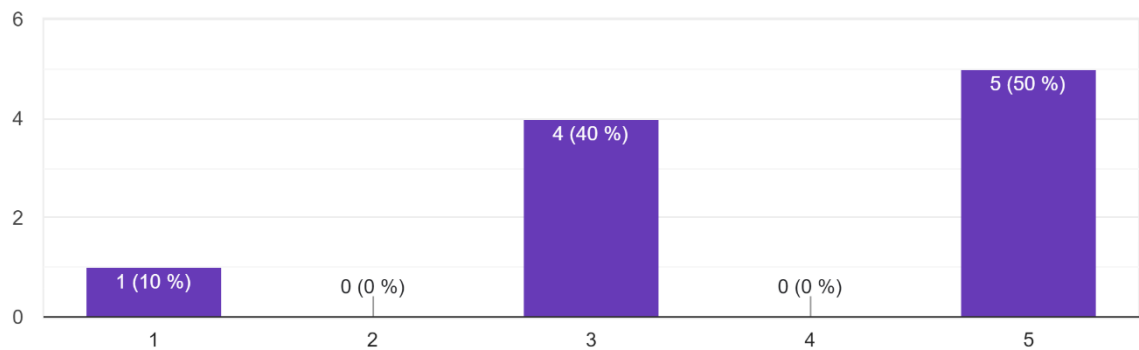
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como el contenido del cargo afecta en el estado de ánimo de los individuos, es decir en su motivación. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos son óptimos, se evita la insatisfacción de los individuos, lo cual se refleja en buenos resultados para la organización.

Figura 36.

Comportamiento del recurso humano en relación con su energía.

30.- ¿Te sientes con mucha energía en tu trabajo?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se muestran los siguientes resultados, el 50% del recurso humano asegura siempre sentirse con mucha energía en su trabajo, asimismo, el 40% manifestó sentirse con mucha energía en su trabajo en algunas ocasiones y el 10% asegura nunca sentirse con mucha energía durante su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción

duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

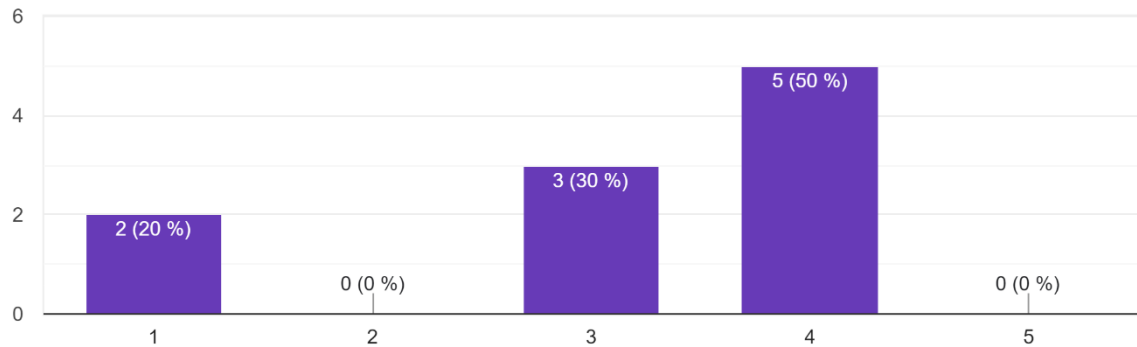
Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como la expectativa de las actividades relacionadas al cargo afecta en el rendimiento laboral, es decir en su motivación. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos son óptimos, se evita la insatisfacción de los individuos, lo cual se refleja en buenos resultados para la organización.

Figura 37.

Comportamiento del recurso humano en relación con el retraso de sus actividades debido a la espera de otras áreas.

31.- ¿Sueles retrasar tu trabajo porque tienes que esperar el de otras personas o el de otras áreas?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se muestran los siguientes resultados, el 50% del recurso humano asegura que su trabajo suele retrasarse frecuentemente por esperar el de otras personas u otras áreas, asimismo, un 30% manifestó que su trabajo suele retrasarse en algunas ocasiones por esperar el de otras personas u otras áreas, por su parte, el 20% afirma nunca retrasar su trabajo por esperar el de otras personas u otras áreas.

Según la teoría de Herzberg, 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.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de McClelland, expone como la necesidad de logro se vincula con un impulso por sobresalir y tener éxito, lo que lleva a los individuos a imponerse metas más

elevadas. Las personas motivadas por esta causa tienen un deseo por la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan un feedback constante sobre su actuación.

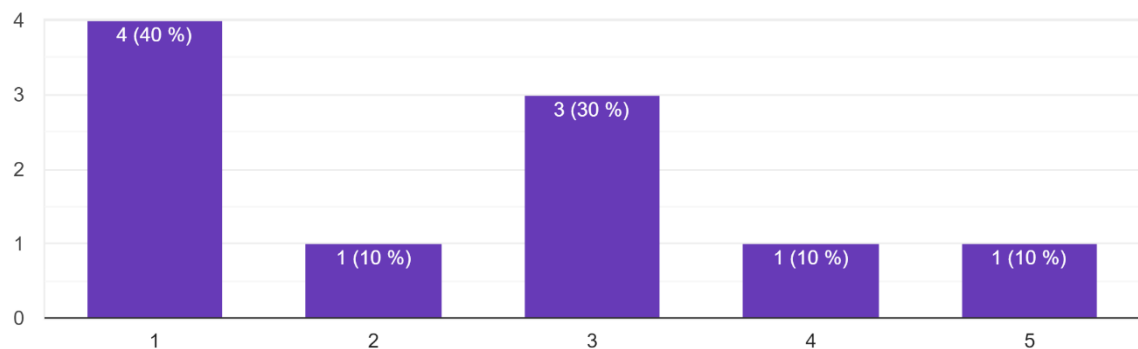
Siguiendo con este eje de análisis, McClelland, explica como la necesidad de logro impacta en la responsabilidad de los individuos al realizar las tareas y deberes relacionados con su cargo y esto en consecuencia se refleja en el éxito y buenos resultados para la organización.

Figura 38.

Comportamiento del recurso humano en relación con las enfermedades.

32.- ¿Te has enfermado en tu trabajo?

10 respuestas



En la siguiente gráfica se visualizan los siguientes resultados, el 40% del recurso humano asegura nunca haberse enfermado en su trabajo, por otra parte, el 10% indico haberse enfermado en su trabajo muy pocas veces, asimismo el 30% manifestó haberse enfermado en su trabajo algunas ocasiones, otro 10% expone haberse enfermado en su trabajo frecuentemente y el 10% restante aseguro siempre enfermar en su trabajo.

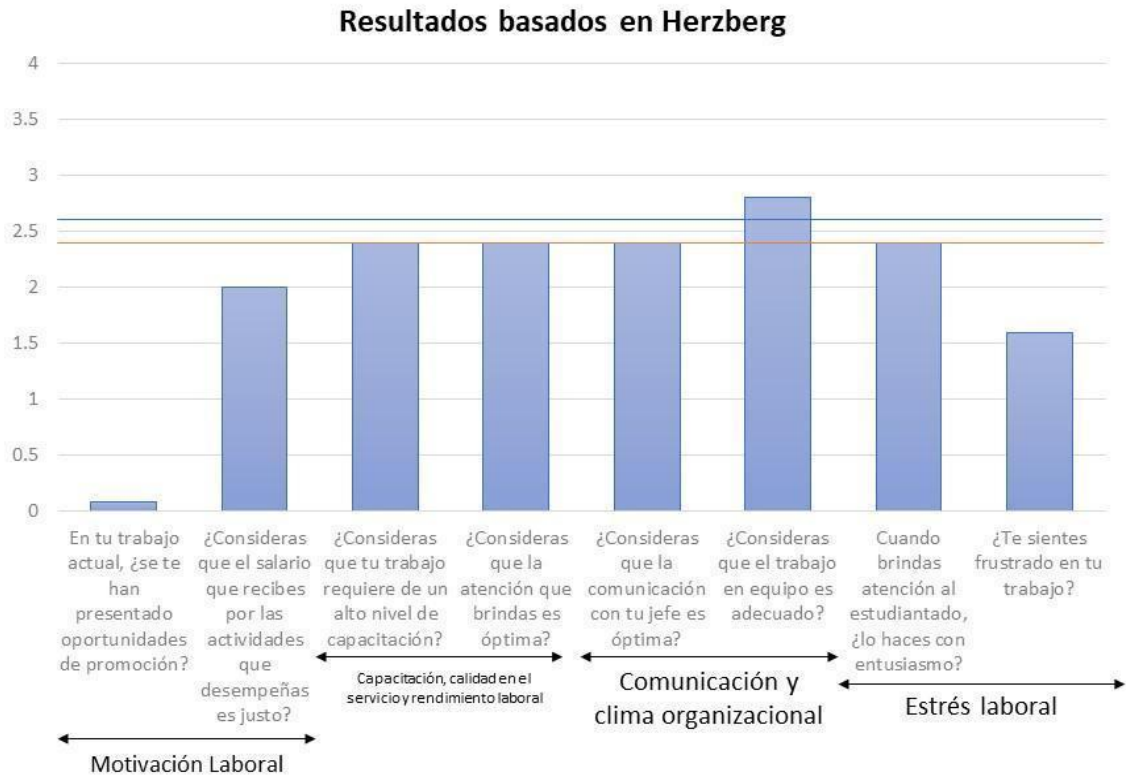
De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Según la teoría de la expectativa de Vroom, el desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

Siguiendo con este eje de análisis, Vroom, explica como la expectativa en cuanto a la carga de trabajo afecta en la salud de los individuos. Por lo tanto, es importante poner atención en los factores higiénicos, ya que cuando estos no son óptimos, se produce insatisfacción de los individuos y por ende se produce un efecto desmotivador, lo que provoca apatía, desinterés y falta de sentido, lo cual impacta en la salud de los colaboradores.

4.3.3 Gráfica de resultados basados en el modelo de Herzberg

4.3.3. Grafica de resultados basados en el modelo de Herzberg



Con el análisis de los datos anteriormente explicados se realizó el vaciado de estos en la gráfica que se muestra a continuación con la finalidad de realizar una comparativa en la cual se presenten las 4 dimensiones que integran el instrumento aplicado. Es importante mencionar que se realizó la graficación bajo una escala de 0 a 4, además que mediante esta se pretende tener una idea más clara de los resultados con base a la teoría Herzberg.

4.4. Propuesta de Mejora

En base a los resultados de la aplicación del instrumento para medir el desempeño laboral del recurso humano (I-DLRH-OROZCO), que recoge la opinión del recurso humano del departamento de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática al realizar home office en tiempo de pandemia covid-19 y teniendo en cuenta las cinco dimensiones, se sugieren las siguientes pautas:

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento.

Es decir, estos factores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que él hace y en lo que se desempeña. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo.

Tradicionalmente las tareas y cargos han sido diseñados y definidos en términos de eficiencia y economía y han desestimado aspectos como el reto y oportunidad de creación individual, con esto se pierde el significado psicológico para la persona que lo ejecuta teniendo un efecto “des motivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido ya que la empresa solo ofrece un lugar cómodo de trabajo.

Dado lo antes mencionado, se recomienda potenciar el rendimiento laboral del recurso humano a través de la motivación, favoreciendo las oportunidades de promoción profesional en función de las capacidades y la formación profesional, en virtud de elevar consistentemente la satisfacción de los individuos por un tiempo prolongado.

Según Herzberg citado por Madero (Madero Gómez, 2019), los factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. Entonces, buenos factores de higiene deben ser provistos como lo mínimo indispensable para realizar su trabajo, lo cual aportará cierto grado de beneficio para el trabajador, pero hasta cierto punto, los esfuerzos para promover la productividad deben enfocarse en los factores intrínsecos del trabajo.

Los factores de higiene se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas variables son administradas y decididas por la empresa, se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables aisladas serían: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos, estatus, prestigio etc.

De acuerdo con lo antes mencionado, se recomienda planificar un sistema de capacitación que contribuya a la formación continua del recurso humano con el fin de provocar interés y sentido de pertenencia en el recurso humano, es decir, ofrecer algo más que un lugar cómodo de trabajo.

Seguendo a McClelland citado por Batista, la motivación está constituida por grupos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas. Esta teoría se ubica dentro de las motivaciones humanas y específicamente en el campo de las motivaciones sociales. Por su parte la motivación de afiliación es la forma de conducta social que responde al impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca, se muestra preocupación por gustar y ser aceptado o se dan señales de querer establecer, restaurar o mantener relaciones de afectos con otras personas.

Asimismo, según Herzberg citado por Allen & Flores, la motivación de las personas depende de los factores higiénicos como las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja e implican el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, esto corresponde a la perspectiva del ambiente laboral y constituye los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Conforme a lo antes mencionado, se recomienda fomentar la comunicación entre el jefe de área y sus subordinados tanto a nivel departamental como interdepartamental con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y con esto conseguir que la persona se encuentre realmente motivada.

De acuerdo con Herzberg citado por Medina, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los que conducen al descontento, por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan la fuerza laboral en lugar de motivarla. Cuando estos factores están dados óptimamente las personas no están descontentas, sin embargo, tampoco

satisfechas. Para motivar a la persona Herzberg (1959) sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción en el trabajo). En este sentido el énfasis debería estar dado en modificar el contenido mismo de la tarea como fuente de satisfacción laboral.

Conforme a lo anteriormente mencionado, se recomienda establecer estrategias que permitan disminuir la sobrecarga de trabajo como fuente de satisfacción laboral, elevando los niveles de motivación con la intención de reducir el estrés laboral de los colaboradores.

Según Herzberg citado por Griffin & Moorehead, los factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas y señalan que "son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento".

Siguiendo a McClelland citado por Veytia & Contreras Cipriano, la motivación de logro se vincula con un impulso por sobresalir y tener éxito, lo que lleva a los individuos a imponerse metas más elevadas. Las personas motivadas por esta causa tienen un deseo por la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan un feedback constante sobre su actuación.

Dado lo anteriormente mencionado se recomienda reconocer oportunamente el trabajo de los colaboradores a través de la evaluación de las habilidades y destrezas para conseguir que el recurso humano busque metas que lo satisfagan y con esto elevar los niveles de motivación.

Conclusiones

De acuerdo con Herzberg citado por Sachau, invita a reflexionar y hacer diferencia entre conseguir que la persona se mueva o haga algo y realmente este motivado, este relaciona el movimiento con la motivación extrínseca (factores de higiene), que tiene un efecto limitado en intensidad y duración. Por otro lado, se refiere a la motivación, con lo que hoy se identifica como motivación intrínseca (factores motivacionales), aquellos con un efecto significativamente más intenso y de mayor duración.

En base a los resultados de la aplicación del instrumento para medir el desempeño laboral del recurso humano (I-DLRH-OROZCO), se logró detectar la no satisfacción de los colaboradores, toda vez que el sistema de evaluación no cumple con sus expectativas, demostrando la inconformidad por la ausencia de retroalimentación.

Siguiendo a Herzberg citado por Medina, histórica o tradicionalmente solo estas variables (higiénicas) fueron tomadas en cuenta en la motivación de los empleados. En este sentido para lograr que las personas trabajen más se apelaba a premios, mejoras salariales, incentivos de distinta índole, liderazgo democrático, políticas empresariales más abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos a cambio de un mayor trabajo.

A raíz de los resultados del instrumento aplicado, se sugiere diseñar un sistema de evaluación de desempeño basado en las necesidades específicas de la organización que permita retroalimentar a los colaboradores para que estos se propongan metas cada vez más elevadas y fomentar la sana competencia en el equipo de trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg (1959) cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen no es por un tiempo prolongado. No obstante, cuando estos factores son precarios o pésimos provocan directa insatisfacción.

Al no existir un sistema de reconocimiento hacia los colaboradores donde se recompensa por las labores realizadas, podemos afirmar que el impacto en el grado de insatisfacción de los colaboradores en cuanto a motivación es bastante alto.

Tradicionalmente las tareas y cargos han sido diseñados y definidos en términos de eficiencia y economía y han desestimado aspectos como el reto y oportunidad de creación individual, con esto se pierde el significado psicológico para la persona que lo ejecuta teniendo un efecto “des motivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido ya que la empresa solo ofrece un lugar cómodo de trabajo.

En relación con las oportunidades de capacitación y desarrollo, los colaboradores consideran que no reciben el adiestramiento necesario que permita mejorar sus debilidades y fortalecer sus habilidades, para así lograr un mejor desarrollo profesional y evolución dentro de la organización.

Según las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de la persona es mucho más estable y profundo y cuando son óptimos provocan satisfacción de las personas, pero cuando son precarios más que insatisfacción provocan su evitación.

Dentro de este marco, los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional, para Herzberg (1959) el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional, así mismo el opuesto de la insatisfacción laboral o profesional sería ninguna insatisfacción laboral, y no la satisfacción como es de suponer.

A partir de diversas investigaciones se concluye que eliminando la característica de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. A partir de esto se supone la existencia de un continuo dual donde lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de descontento, no descontento.

La importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones radica en su permitir a los altos mandos obtener información que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a los objetivos que este proyecta a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad.

De acuerdo con lo anterior, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los que conducen al descontento, por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan la fuerza laboral en lugar de motivarla. Cuando estos factores están dados óptimamente las personas no están descontentas, sin embargo, tampoco satisfechas. Para motivar a la persona Herzberg (1959) sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción en el trabajo). En este sentido el énfasis debería estar dado en modificar el contenido mismo de la tarea como fuente de satisfacción laboral.

Es por esto por lo que la evaluación del desempeño se orienta a elevar la efectividad de los procesos y la mejora continua, convirtiéndose en factor generador de cambios, mismo que permite proyectar y potencializar el talento humano de la organización aumentando los niveles de productividad, motivación y desarrollo, siempre y cuando los objetivos de la organización sean coherentes.

Lista de Referencias

- Acosta, C. A. M. (2020). RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA AUTORREALIZACIÓN.
- Allen Norman, A. M., & Flores Sandí, G. (1998). Análisis de la motivación del recurso humano: Comparación entre los servicios de cirugía del Hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial. *Medicina Legal de Costa Rica*, 15(1–2), 11–17.
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25–40.
- Andrade Ortiz, E. R. (2022). El teletrabajo como mecanismo paradigmático del poder en las sociedades de control modernas. *Foro: Revista de Derecho*, 38, 207–228.
<https://doi.org/10.32719/26312484.2022.38.10>
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2014). ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE CONTENIDO: UNA APLICACIÓN AL MERCADO LABORAL DE CHILE DEL AÑO 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 0(142).
<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i142.14301>
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología*, 22(109), 67–90.

- Batista Silva, A., Gálvez Espinos, M., & Hinojosa Cueto, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 26(2), 0–0.
- Benavides Paz, O. H. (2014). ALCANCES MOTIVACIONALES DE LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO, EN LAS ORGANIZACIONES. *Tendencias*, 15(1), 63. <https://doi.org/10.22267/rtend.141501.50>
- Camacho Solís, J. I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista latinoamericana de derecho social*, 32, 125–155. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>
- Castillo, J. C., Miranda, D., & Carrasco, D. (2012). Percepción de Desigualdad Económica en Chile: Medición, Diferencias y Determinantes. *Psykhé (Santiago)*, 21(1), 99–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282012000100007>
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7–32.
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Cuevas-Torres, M., & García-Ramos, T. (2012). Análisis crítico de tres perspectivas psicológicas de estrés en el trabajo: Three Psychological Perspectives of Job Stress. *Trabajo y sociedad*, 19, 0–0.
- Havriluk, L. O. (s/f). El Teletrabajo: Una opción en la era digital.

- Hernández Gómez, R., Velasco Dubon, R., & Jiménez, S. (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños “Dr. Carlos Sáenz Herrera”. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 8(1), 33–39.
- Hernández Palomino, J. A., Espinoza Medina, J. de J., Aguilar Arellano, M., Hernández Palomino, J. A., Espinoza Medina, J. de J., & Aguilar Arellano, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y administración*, 61(1), 58–83. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>
- Inchausti, F., García Poveda, N. V., Prado Abril, J., Sánchez Reales, S., Inchausti, F., García Poveda, N. V., Prado Abril, J., & Sánchez Reales, S. (2020). La psicología clínica ante la pandemia COVID-19 en España. *Clínica y Salud*, 31(2), 105–107. <https://doi.org/10.5093/clysa2020a11>
- Llontop Fuentes .pdf. (s/f). Recuperado el 19 de febrero de 2023, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4361/Llontop%20Fuentes%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano, A. P. (s/f). LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMO PROCESO SISTEMÁTICO GENERADOR DE CAMBIOS Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Maguiña Vargas, C., Gastelo Acosta, R., Tequen Bernilla, A., Maguiña Vargas, C., Gastelo Acosta, R., & Tequen Bernilla, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Revista Médica Herediana*, 31(2), 125–131. <https://doi.org/10.20453/rmh.v31i2.3776>

- Mamani-Benito, Ó., Sucapuca-Quispe, E. J., Jallo, L. Y., Carranza-Esteban, R. F., Turpo-Chaparro, J. E., Lingan, S. K., Mamani-Benito, Ó., Sucapuca-Quispe, E. J., Jallo, L. Y., Carranza-Esteban, R. F., Turpo-Chaparro, J. E., & Lingan, S. K. (2022). Diseño y validación de la escala de percepción del teletrabajo (Tele-Cov-19) en docentes de educación básica Peruanos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(3), 259–270. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.03.03>
- Martínez-Camus, D. C., Yévenes-Huaiquinao, S. R., Martínez-Camus, D. C., & Yévenes-Huaiquinao, S. R. (2020). Atención Dental Durante la Pandemia COVID-19. *International journal of odontostomatology*, 14(3), 288–295. <https://doi.org/10.4067/S0718-381X2020000300288>
- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213–1230. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Medina, R. M., & Jaramillo-Valverde, L. (2020). El COVID-19: Cuarentena y su Impacto Psicológico en la población. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.452>
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1), 0–0.

Muñoz, V. A. (s/f). TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE: MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN.

Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: Tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159–164.

Rodríguez, D., Núñez, L., & Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Postgrado*, 25(1), 63–80.

Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54–82.

Teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf. (s/f). Recuperado el 7 de febrero de 2023, de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

Universidad Santiago de Cali, Colombia., Bravo-Díaz, Á. M., González-Murillo, G. A., Universidad Santiago de Cali, Colombia., Duque-Ceballos, J. L., & Universidad Santiago de Cali, Colombia. (2017). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *ENTRAMADO*, 14(1), 12–31.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

Vega Rivero, J. A., Ruvalcaba Ledezma, J. C., Hernández Pacheco, I., Acuña Gurrola, M. del R., López Pontigo, L., Vega Rivero, J. A., Ruvalcaba Ledezma, J. C., Hernández Pacheco, I., Acuña Gurrola, M. del R., & López Pontigo, L. (2020). La salud de las personas adultas mayores durante la pandemia de COVID-19. *Journal of Negative and No Positive Results*, 5(7), 726–739. <https://doi.org/10.19230/jonnpr.3772>

Veytia Bucheli, M. G., & Contreras Cipriano, Y. (2018). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación / Motivational factors to research and Virtual Learning Objects in Masters students in Education Sciences. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 84–101.
<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 29 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante Gerardo Alejandro Orozco Sierras, con matrícula 10062470, con el título **Desempeño laboral del recurso humano al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19 de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM. Caso: Departamento de Servicios Escolares**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyó que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Belém Gabriela Hernández Jaimes
Profesor investigador de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2024-05-29 21:41:01 | FIRMANTE

jVtqh0ykph1/Ms1Q5VhJCzNrBCoR5oummM9X8k2BhiSUF2068I3X2hr0AzPi29/b6jpmYXXOioQfPCxO1oqMuZxIcpO2eZELHlukKkI6qISBZCaQn4BgyyMOMX7q36f3cCdzntDKUawVINaZpQwUT4d9P21rx+/9Fxy1psSNV4D.JgLOZodH2rNrxapLZCiOV3D8DIYiPSz5ZGfAFEK40glX277mbJLyyE9UEO0XTMA5qWE7+q4LziEueh8GJDT7P4S5ixRqWxBhdyGQDuw1f5DOW9OaiV/rVa95RR7leWT/i3++EFBjQzEkPRneKDX0cF2z88gWkhZ6s9TCA6vBQg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



iJHUqTDW

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/gVonayi5689gTqTrGMf20IJEgSeILK0F>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 29 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante Gerardo Alejandro Orozco Sierras, con matrícula 10062470, con el título **Desempeño laboral del recurso humano al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19 de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM. Caso: Departamento de Servicios Escolares**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyó que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Pablo Guerrero Sánchez
Profesor investigador de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2024-05-29 16:17:41 | FIRMANTE

OZ0MBy2LqxXUbn/m2NXm3FLSTY5gflwqGf5JxNBpAbblBZ5mDO5CrAMzM4ZDGkXfYc1c30F+cZjS4s8QTk5rJ4c5JNu95e6cJz2kKrA0x7E6UKtVUUJURo9z3u6FPks9m7Z0wGZrDFwIU1Wcf4Bcg5q0mWu4duLKSBOWIIKndvOA+FrNa5sfQRQkBypnxVI4Jb0W8P6NXYHkbaxY5J+8E3w0Knt5ezHfNnR0Q5PJVuj0OBsQLircUJR/J7qttnyPtnNYDrEDzbPimDwYGESOO+O9ytOZnc51q5RDGTPNEZGsVpvUfGYxYjuq0ncbBZpBnhujUhZb0vdDSs+flUQWQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



94xiVXWq1

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/xctL5YWkfkZtxsQHU352ycSmZPFDbk6h>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 29 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante Gerardo Alejandro Orozco Sierras, con matrícula 10062470, con el título **Desempeño laboral del recurso humano al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19 de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM. Caso: Departamento de Servicios Escolares**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyó que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2024-05-30 11:42:55 | FIRMANTE

odGOgOHYBDYlz0KVNZJbkr0sX4TEgFpdRjZl/j+igvvcgM/0SchXBjA2K9cFvNin8BJ//M63R1a4CaWC6lewFe6jCVUqNMdFL4v/abcNc80+q6mulAgX8k6g3U6ExO1HGujElscLQL10fTfmX2cpxRIE2jpc0BcXZh5Zlp9ax4ZUzb0K07q87eADVE2gnaE3I6A/QHi/vb9s5P+qqzCPSpAhNFAAWNjIrdGO1+y1W275RP9vhT0A6CB2zJyUJ4+7z24HmD5OL+NKoYYbHly2UehcGOomypAOJagZnALOdjivpEyapDMllontC6fm9BYK6mjRf9MkroEE75THBnpQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[WRS4C3Vxp](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/x35fQbaiWKWdfc2D9bzF2iBrtGycMPj3>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 29 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante Gerardo Alejandro Orozco Sierras, con matrícula 10062470, con el título **Desempeño laboral del recurso humano al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19 de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM. Caso: Departamento de Servicios Escolares**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyó que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor investigador de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-05-30 17:46:17 | FIRMANTE

bVUGERKqgJUHyIplhJIZCOdYx/o/Kta0jdn7359BWZmgzEke6b86Ab/6yK7jb8/UX/S+7s2rUaw136B6JbX3EnWpi5t9RUAB/DVAr6K/dlpn6m8+NdVODleq0pB6CCMBxJUIJ19dTU5Xnnw/7R05xDnAj+tYPI5/wrUoP6ZJwOVMBKXbUE+aANtoMeM8HPvheJTBELv6LQtIvXzwoM9ZEs7YB0R85/Cdoo0772ELxs7J3CnxKTH8M54i6NL1nEbcYnLoCZxqZeE7s9Cv h+iECNaSeDR5nnL1CSm3dKoCNJxtSshJWNHVXwa4gjj7V3SBe1Dw3RbpJ5I3XEGCNK6HQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



XGDOT92ye

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/GmKHPez8HOSjtLZFsKOZXvo6h0gT8494>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 29 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante Gerardo Alejandro Orozco Sierras, con matrícula 10062470, con el título **Desempeño laboral del recurso humano al realizar Home Office en tiempo de Pandemia Covid-19 de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM. Caso: Departamento de Servicios Escolares**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyó que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

M. en A. Jeanine Villanueva Ávila
Profesor de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

JEANINE VILLANUEVA AVILA | Fecha:2024-05-29 16:35:18 | FIRMANTE

FWTI/wNG7kcp5MAwYpW/afKAhtLUrwtlwyyzh/AR8veY1V3Fy8gwuQoSfbaH6nO00azwn/ITNSpBfQtdaW4ykD60xhnLakH522Y282MZi7ObT9kNT8PFWUJELgeTtyzbT0xU9zgK
SnmZR9BQt7+ZASJllhr/KDn6aX/UywwM1sDBZWaQMjL3rUWmEDoqi+SvFgECI8FC/JvLof/7cCXPJpqf57ntQJTEj5SWgvNNVUs+wOhoqJCZxiBF3GRPd0v+aandcf+hK/2dlbGR
AEoBui8mLzj0GSGtvVLqYc24+BAQ5T3GSlgDmb3vM8smsZTzTlakeFjX5TU2C0RSFIKkdQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[oF4KndvJb](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Vj9DTCWqfrddJoPHkxAlytzmDvAXr97a>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029