

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI



CARMEN PATRICIA TEANGA ZURITA

Magíster en Gestión de Empresas otorgado por la Universidad Técnica Particular de Loja de Ecuador. Diplomado Internacional en Desarrollo del Pensamiento Complejo otorgado por la Multiversidad Mundo Real “Edgar Morín” de México. Ingeniera Empresarial otorgado por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de Ecuador. Ex docente honoraria y ocasional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi desde año 2009 hasta el 2014. Docente Acreditada por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación para el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Consultor y asesor de negocios.



DIEGO GUILLERMO ALMEIDA BURBANO

Ingeniero de Empresas por la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador UTE Diplomado en Currículo por Competencias de la Universidad Técnica de Ambato. Egresado Maestría en Diseño Curricular y Evaluación Educativa por la Universidad Técnica de Ambato. Egresado MBA por la Universidad Agraria del Ecuador. Director de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing- UPEC. Docente titular agregado en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.



ROBERTH PÉREZ QUIROZ

Magíster en Sistemas Informáticos Educativos por la Universidad Tecnológica Israel. Licenciado en Ciencias de la Educación, Especialidad Matemática por la UTPL. Docente titular agregado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

(Entregado 30/09/2014) – Revisado 10/11/2014)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador

carmen.teanga@upec.edu.ec

diego.almeida@upec.edu.ec

roberth.perez@upec.edu.ec

Resumen

¿Es cierto que, un colaborador eficazmente motivado puede demostrar altos niveles en su desempeño laboral? Este artículo trata de responder esta pregunta, explicando cuáles son los factores de motivación que afectan en el nivel de desempeño de los empleados públicos de la provincia del Carchi, para lo cual, previamente, se llevó a cabo un proceso investigativo minucioso con base en el diagnóstico de los factores de motivación aplicados por los mandos medio

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

y altos, hacia los empleados públicos de la provincia y su posterior impacto en los niveles de desempeño de los mismos. Para el análisis, se toman, como sustento principal, las teorías de motivación propuestas por Abraham Maslow (1940) “teoría de la escala de necesidades” y Frederick Herzberg (1964) “teoría de los factores de higiene y motivación”, posteriormente se contrastan estas teorías con la realidad del sector carchense y se la cruza con los niveles de desempeño de los empleados del sector público, valorados desde un solo enfoque, la percepción del mismo servidor público. Para extraer los datos fue necesario desarrollar un instrumento de fuente primaria que permitió evaluar las variables: motivación y desempeño, clasificadas según factores y con escalas numéricas preestablecidas para llevar a cabo su medición posterior. Se realizan pruebas de correlación -Pearson- para probar las hipótesis planteadas a priori, extrayendo algunos hallazgos importantes que niegan y ratifican las suposiciones iniciales en torno a la incidencia de la motivación y su influencia real en el desempeño de los empleados públicos del contexto. En general, el artículo detalla algunos hallazgos interesantes que pueden ser de utilidad para los gestores de las instituciones públicas de la provincia, desde el factor motivacional y el nivel de desempeño, aspectos claves que permiten desarrollar un “sistema genérico de motivación en el trabajo” para los empleados de estas instituciones desde la problemática real, el cual se incluye en la parte final de este documento.

Palabras Claves: *Motivación, desempeño, servidores públicos, necesidades humanas, habilidades, capacidades, metas, resultados.*

Abstract

Is it true that a motivated employee can effectively demonstrate higher levels in your work performance? This paper tries to answer this question, explaining what are the motivating factors that affect the level performance of public employees of the Carchi province, for which previously conducted a thorough investigative process based on the diagnosis of the motivating factors applied by the middle and senior managers, to public employees in the province and its subsequent impact on performance levels thereof. For analysis, are taken as mainstay, theories of motivation proposed by Abraham Maslow (1940) “theory of hierarchy of needs” and Frederick Herzberg (1964) “factor hygiene and motivation theory”, later, these theories are contrasted with the reality of “carchense” public, then, it meets the performance levels of employees in the public institutions, measured from a single focus, the perception of the public employees. To extract the data it was necessary to develop a tool that allowed us to evaluate primary source variables: motivation and performance, classified as factors and numerical scales preset to perform subsequent measurement. Then, Correlation tests -Pearson- were performed to test the hypotheses a priori, extracting some important findings that deny and confirm the initial assumptions about the impact of motivation and their actual performance in the context of public employees influence. Overall, the article details some interesting findings that can be useful for managers of public institutions in the province, from the motivational factor and performance level, key aspects for developing a “work motivation generic system “ for employees of these institutions from the real problem, which is included at the end of this document.

Keywords: *motivation, performance, public employees, human needs, abilities, skills, goals, results.*

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

1. Introducción

La palabra motivación ha tenido varias definiciones, conferidas por científicos del área de la psicología, por ejemplo, para Gary Dessler (1979) “la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente”; según Ferguson (2000) “la motivación es un proceso dinámico interno que energiza y dirige las tendencias de acción de los individuos”. Partiendo de estas definiciones, la motivación puede ser entendida como el cúmulo de impulsos, tendencias y estímulos que actúan sobre el ser humano, los cuales le llevan, de manera consciente o inconsciente, a realizar una acción determinada¹.

Con el paso del tiempo han ido surgiendo varios estudios psicológicos a través de los cuales han emergido nuevas teorías que intentan explicar, por una parte, el origen de las motivaciones del ser humano, y por otra, la influencia de estas motivaciones en el comportamiento de las personas. Dado que las teorías de la motivación aportan a las organizaciones en la comprensión de las causas por las cuales los empleados se comportan como lo hacen, es necesario analizarlas con detenimiento para determinar cómo un comportamiento en particular se ve reflejado en el desempeño laboral. Conocer los motivos que llevan al empleado a desempeñarse en términos de eficiencia o ineficiencia proporciona insumos valiosos para mejorar el proceso de liderazgo gerencial, pues la motivación considera importante cualquier cosa que pueda ser utilizada para influir en el comportamiento de los empleados hacia la consecución de las metas. (Lussier & Achua, 2010).

En este artículo se muestran los resultados de la evaluación de los factores motivacionales en el trabajo que inciden en el desempeño de los servidores del sector público de la provincia del Carchi, así mismo se explica el sistema genérico de motivación laboral desarrollado a partir de los hallazgos de la investigación previa, con la finalidad de proporcionar a las entidades del sector público, una herramienta de gestión que ayude a mejorar el nivel de desempeño de sus empleados.

La importancia de esta investigación se resalta por el hecho de explorar sobre un tema ampliamente debatido por la administración de las organizaciones modernas, pero poco estudiado en el contexto carchense. Además, porque proporciona un diagnóstico real sobre la motivación del talento humano que labora en el sector público de la provincia del Carchi, el cual permite determinar estrategias para diseñar un sistema de motivación basado en el análisis del contexto y la problemática propia de la población estudiada. Así pues, este trabajo parte de las siguientes hipótesis:

(H1): A mayor nivel de motivación de los empleados públicos, mayor nivel de desempeño laboral

(H2): Mientras más años lleve el empleado laborando en la institución pública, menor será su nivel de desempeño en el trabajo

(H3): A mayor edad de los empleados públicos, menor será su nivel de desempeño laboral

(H4): A mayor edad de los servidores públicos, menor es el nivel de motivación percibida en el trabajo

(H5): A más años de servicio de los empleados públicos, menor es el nivel de motivación percibida

¹ Pérez, Eva M. (2003), Tesis del Programa de Doctorado: Ensenyament de Llengües i Literatura-Bienni 2001-2003 de la Universitat de Barcelona.- Capítulo Segundo: Revisión teórica de la motivación, pág. 17.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Posteriormente, se muestran los resultados del estudio en torno a las variables, la validación de hipótesis propuestas al inicio del estudio, la discusión del sistema genérico de motivación desarrollado para las empresas del sector público de la provincia del Carchi, finalmente, las conclusiones y recomendaciones realizadas como aporte del proceso investigativo.

2. Materiales y métodos

Enfoque referencial teórico:

En torno al tema de la motivación laboral asociada el nivel de desempeño de los empleados, se aclara que, existen varios componentes que en su conjunto influyen en el desempeño del empleado, volviéndolo eficiente o deficiente. La igualdad propuesta por Lussier (2010) "*Desempeño (f)* = Capacidad, motivación y recursos*" explica los factores que influyen de manera directa en el desempeño laboral de los empleados. Entonces, partiendo de este postulado se indica que, esta investigación se limita el estudio de uno de estos factores, puntualmente la motivación.

La motivación

A continuación se citan cronológicamente las teorías que examinan la motivación desde la perspectiva organizacional, posteriormente se agrupan en bloques y se determina el fundamento teórico que orienta esta investigación. La teoría del reforzamiento expuesta por B. F. Skinner (1938); teoría de la jerarquía de las necesidades, basada en la escala de necesidades propuesta por Abraham Maslow² (1940); teoría de la equidad de Stacy Adams publicada en año 1960; teoría de los dos factores, propuesta por Frederick Herzberg (1964); teoría de las expectativas de Victor Vroom (1964); teoría del establecimiento de metas, estructurada por E. A. Locke (1968); y, teoría de las necesidades adquiridas, desarrollada por David McClelland (1987). Cada una de estas teorías han aportado al estudio psicológico del comportamiento humano dentro de las organizaciones, razón por la cual es importante mencionarlas.

Con base en la obra Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, sus autores Lussier y Achua (2010), agrupan las teorías motivacionales desde tres enfoques³: a) Teorías del contenido de la motivación; b) Teorías del proceso de motivación; y, c) Teoría de reforzamiento.

a) *Teorías del contenido de la motivación.*- Estas teorías tratan de explicar el comportamiento del individuo a través del estudio de las necesidades que motivan sus acciones, para ello, se profundiza en las necesidades humanas según las siguientes posturas:

1. *Teoría de la jerarquía de las necesidades.*- Explica la motivación del individuo (empleado) basada en la escala de necesidades propuesta por Abraham Maslow⁴ (1940), importante exponente de la psicología humanística⁵, en la cual se categorizan las necesidades humanas, basándose en cuatro supuestos:

- 1) Sólo las necesidades no satisfechas motivan, 2) las necesidades de las personas están ordenadas respecto a su prioridad (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas, 3) las personas no estarán motivadas para satisfacer una necesidad de

² Maslow, A. (1991), "Motivación y Personalidad". Jerarquía de las necesidades básicas, pág. 21.

³ Lussier & Achua (2010), "Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades". Clasificación de las teorías de la motivación, pág. 81.

⁴ Maslow, A. (1991), "Motivación y Personalidad". Jerarquía de las necesidades básicas, pág. 21.

⁵ Maslow, A. (1991), "Motivación y Personalidad". Jerarquía de las necesidades básicas, pág. 21.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

nivel superior a menos que las necesidades inferiores hayan sido al menos satisfechas en forma mínima, 4) Maslow supuso que las personas se clasifican en cinco clases de necesidades. (Lussier & Achua, 2010, p. 81)

Basado en estos supuestos, Maslow construye la escala de necesidades compuesta por cinco jerarquías ascendentes: Necesidades fisiológicas.- Dentro de esta categoría, se ubican las necesidades básicas del ser humano tales como: aire, comida, refugio, sexo y finalmente alivio o evasión del dolor. Necesidades de Seguridad.- Posterior a la satisfacción de la categoría uno, aparecen las necesidades relacionadas a la seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos, necesidad de una estructura, orden, leyes reguladora, límites, etc. Necesidades de Pertenencia.- Una vez que el ser humano alcanza seguridad, empieza la motivación hacia la satisfacción del amor, la amistad, la aceptación y el afecto. Necesidades de Estima.- En este grupo se incluyen las necesidades de ego, estatus, respeto a sí mismo, reconocimiento de los logros y sentimiento de autoconfianza y prestigio. Necesidades de Autorrealización.- Finalmente, surgen las necesidades más altas dentro de la escala propuesta por Maslow, y se incluyen el desarrollo personal y profesional y el logro del individuo.

2. *Teoría de los dos factores.*- Propuesta por Frederick Herzberg (1964)⁶, manifiesta que los individuos son impulsados a actuar a partir de los llamados motivadores más que por los factores llamados de mantenimiento. Este autor clasifica las necesidades de manera diferente a Maslow, pues toma las necesidades inferiores y las denomina “factores de mantenimiento”, y por otro lado, toma las necesidades de nivel superior y las denomina “motivadores”.

Partiendo de lo anterior, Herzberg describe los dos factores que sustentan su teoría:

1. Factores extrínsecos o de “mantenimiento”.- Incluyen los factores que provienen del entorno de las personas y del trabajo mismo, tales como: la remuneración, las prestaciones, la estabilidad laboral, el cargo que ocupa, las condiciones laborales, las relaciones, etc.
2. Factores intrínsecos o “motivadores”.- Incluyen los factores que provienen desde el interior del individuo por medio del trabajo mismo tales como: el reconocimiento, el logro, los desafíos, el crecimiento o desarrollo personal, etc.

3. *Teoría de las necesidades adquiridas.*- Teoría propuesta por David McClelland (1987) en su obra titulada “Human Motivation”, esta teoría indica que las personas están impulsadas a hacer lo que hacen en función de tres tipos de necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Al respecto de las necesidades adquiridas, tanto McClelland, como otros investigadores consideran que estas surgen a partir de los rasgos de la personalidad de cada individuo, por lo tanto:

La necesidad de afiliación de McClelland es, en esencia igual a la necesidad de pertenencia de Maslow y el poder y el logro se asocian con la estima, la autorrealización y el crecimiento. La teoría de la motivación de McClelland no comprende las necesidades de nivel inferior para las de seguridad y las fisiológicas.

La teoría de las necesidades adquiridas postula que todas las personas tienen la necesidad de logro, de poder, y de afiliación, pero en diversos grados. Existe cierta evidencia, aunque

⁶ Herzberg, F. (1964) “The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower”, Personnel Administrator, págs. 3-7.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

no faltan sus excepciones, que afirma que los hombres tienden a orientarse más a los logros y las mujeres son más propensas a estarlo a las relaciones. (Lussier y Achua, 2010, pág. 86).

Según McClelland la motivación de los individuos se explica desde las siguientes necesidades: 1. Necesidades de logro.- Consiste en la inquietud inconsciente del ser humano hacia la obtención de logros a través de sus esfuerzos individuales. 2. Necesidades de poder.- Consiste en la inquietud inconsciente de ejercer influencia sobre los demás y por buscar puestos que generen autoridad. 3. Necesidades de afiliación.- Consiste en la inquietud inconsciente del individuo hacia el desarrollo, mantenimiento y restablecimiento de relaciones personales cercanas.

b) Teorías del proceso de motivación.- A diferencia de las teorías de contenido de la motivación, este grupo de teorías se concentran en la comprensión de cómo los empleados seleccionan las conductas o comportamientos que satisfacen sus necesidades. Por lo tanto, se entiende que estas teorías son de mayor complejidad que las anteriores, puesto que buscan explicar la razón por la cual las personas tienen diferentes necesidades, cuál es la razón de que dichas necesidades cambien, porqué el ser humano trata de satisfacer de diferente manera a unas u otras necesidades, etc.

1. Teoría de la equidad.- Propuesta por Stacy Adams, indica: “los individuos comparan sus circunstancias con las de otras personas, y tales comparaciones podrían motivar cierta clase de conducta” (Hitt, Black & Porter, 2006)⁷. Por lo tanto, según este autor, los individuos se sienten motivados a buscar una equidad social en cuanto a las recompensas recibidas “resultados” por su desempeño “insumos”. Resultados.- Son considerados como tales: lo elogios, el reconocimiento, las remuneraciones, las prestaciones, las promociones, estatus superiores, aprobación de los superiores, etc. Insumos.- Son considerados como tales: el esfuerzo, la experiencia, la antigüedad, el estatus, la inteligencia, etc.

2. Teoría de las expectativas.- Este enfoque corresponde a la postura de Víctor Vroom (1964), quien explica la motivación de los individuos desde la siguiente igualdad:

$$\text{Motivación} = \text{expectativas} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}^8$$

Expectativa.- Es considerada como la propia percepción de la persona sobre sus capacidades para alcanzar objetivos. Por lo tanto, mientras más alta sea la expectativa del empleado en que alcanzará los objetivos, mayor oportunidad existe para la motivación. *Instrumentalidad.-* Se refiere a la creencia de que el desempeño del empleado terminará con una recompensa. En tal sentido, mientras mayor sea la instrumentalidad, mayor será la oportunidad de motivación. *Valencia.-* Se refiere al valor que un individuo otorga al resultado en sí o a la recompensa por la tarea realizada. Es decir que, mientras mayor sea la valencia “valoración” mayor será la oportunidad de motivación. Al respecto de esta teoría:

Vroom (1964) parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de valencia de definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

La valencia es la atracción de una meta, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios. Para él los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona

⁷ Hitt, Michael, A. (2006) “Administración” Teorías de proceso de motivación: Teoría de la equidad. Pág. 424.

⁸ Lussier & Achua (2010) “Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” Teorías del proceso de motivación: Teoría de las expectativas. págs. 88, 89.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores. (Palomo María Teresa, 2010, pág. 10) ⁹

3. *Teoría del establecimiento de metas.*- Es estructurada por E. A. Locke, en la que se plantea que el establecimiento de metas claras, específicas y complejas pueden mantener al empleado altamente motivado. Por esto, explica Locke que, las organizaciones deberían establecer metas de manera formal y hacerlas conocer a sus empleados con la finalidad de que ellos se sientan motivado hacia la consecución de las mismas.

Resalta el autor, la importancia del Objetivo por escrito, pues considera que este puede ayudar a encauzar el desempeño eficiente del empleado, y propone las partes del modelo para redactar los objetivos por escritos:

1) *Verbo en infinitivo* + 2) *acción verbal* + 3) *resultado único, específico y mensurable que se pretende alcanzar* + 4) *fecha de cumplimiento*.

En esencia, esta teoría enfatiza en la claridad con que deben fijarse los objetivos organizacionales y la importancia de hacerles conocer a los empleados para que se motiven a alcanzarlos.

c) *Teoría del reforzamiento.*- B. F. Skinner (1938), introduce la teoría del condicionamiento operante, para el explicar el comportamiento de los organismos. “Condicionamiento operante, llamado también instrumental y hoy en día análisis experimental de la conducta (AEC), se puede definir de la siguiente forma: Es la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental. (Anónimo; 2013). Esta teoría refuta tanto las teorías del contenido de la motivación, como las teorías del proceso de la motivación, manifestando que no es necesario conocer las necesidades que motivan al ser humano a comportarse como lo hace, ni como selecciona las conductas para satisfacer dichas necesidades; sino que lo verdaderamente importante es comprender los vínculos entre las conductas del individuo y sus consecuencias, con la finalidad de adaptar estrategias que permitan reforzar las conductas convenientes y desmotivar aquellas que resultan indeseables. Esta propuesta sostiene que “los empleados aprenden lo que es y no es un comportamiento conveniente como resultado de las consecuencias de una conducta específica” (Lussier, 2010), y se complementa con la descripción de los tipos de reforzamiento que pueden utilizarse:

Reforzamiento positivo.- Se entiende como tal, a la recompensa que se realiza al empleado, por el esfuerzo positivo, por ejemplo: elogios, pagos, promociones, descanso extra, estatus, etc.

Reforzamiento negativo o de evasión.- Se alienta la conducta deseable del empleado para evitar que el comportamiento indeseable. Es decir, se diseñan reglas con la finalidad de que los empleados escapen a ciertas conductas. Por ejemplo: el empleado presenta sus informes a tiempo para evitar ser removido de su cargo.

Reforzamiento de extinción.- Este reforzamiento trata de eliminar la conducta indeseable del empleado, evitando la recompensa cuando tal comportamiento se manifiesta. En consecuencia, los gerentes podrán frenar la entrega de recompensas hasta que se corrija la conducta indeseable.

⁹ Palomo, M. (2010) “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo” Teoría de las expectativas: Teoría de Vroom, págs. 10-11.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Reforzamiento de castigo.- Consiste en reprimir la conducta negativa del empleado a través de diferentes forma de castigo. Por ejemplo: multas, despidos, supervisión, etc.

El desempeño laboral

Se entiende como la manifestación de las competencias laborales del individuo, las cuales funcionan como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, etc., que contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales y responden a los requerimientos técnicos de la empresa o institución.

Evaluación de desempeño.- Para Chiavenato (2009) “es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (p.245). Las organizaciones recurren a la evaluación del desempeño para tomar medidas correctivas en torno a la ejecución del trabajo de su personal, de tal forma que se puedan alcanzar las metas y resultados deseados con la mayor calidad posible.

El proceso de evaluación puede ser llevado a cabo por diversos agentes, existe la autoevaluación del empleado, evaluación hacia arriba, evaluación del gerente, individuo y gerente, equipo de trabajo, comisión de evaluación, evaluación de 360 grados, departamento de talento humano, etc. Actualmente, ha tomado importancia la evaluación de 360 grados, pues con este sistema se avalúa el desempeño desde varios actores, lo que minimiza la subjetividad cuando es realizada por un solo agente.

Métodos de evaluación de desempeño.- Existen métodos tradicionales y contemporáneos.

Métodos tradicionales:

- Escalas gráficas
- Elección forzada
- Investigación de campo
- Incidentes críticos
- Lista de verificación

Métodos modernos:

- Evaluación participativa por objetivos
- Evaluación de 360 grados

Partiendo del análisis y comprensión de las teorías motivacionales y los métodos de evaluación de desempeño, se puntualiza que ésta investigación se enmarca en el estudio de la motivación desde la perspectiva de “las teorías del contenido de la motivación”, es decir, se unifican los criterios de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, para explicar el nivel de desempeño obtenido por los empleados del sector público de la provincia del Carchi, utilizando la técnica de evaluación de desempeño denominada lista de verificación de factores ¹⁰.

Enfoque referencial metodológico

El enfoque de esta investigación se ajusta al paradigma cuali-cuantitativo, también denominado enfoque mixto, según los explican Hernández, Fernández & Baptista (2006),

¹⁰ “Es un método para evaluar el desempeño laboral basado en una relación que enumera los factores de evaluación a considerar, a cada uno de los cuales se asigna una escala cuantitativa para su medición” (Chiavenato, 2009, p.256).

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

pues “tanto el proceso cuantitativo como el cualitativo son sumamente valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento de todas las ciencias” (p.752). En tal sentido, tanto la variable independiente “tipos de motivación en el trabajo” como la variable dependiente “nivel de desempeño laboral” han sido evaluadas desde dichos enfoques.

Si bien, la motivación, es de naturaleza cualitativa, para el estudio se determinaron dos factores de motivación basados en la teoría de Herzberg Frederick (1959), con la finalidad de incluir dentro de cada uno de estos, a diferentes motivadores y posteriormente realizar una valoración numérica preestablecida de 1 a 5 puntos.

Así mismo, se analizó la variable desempeño, empleando los parámetros propuestos por Chiavenato (2009) “criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación” (p.253), para fusionarlos posteriormente con el método de evaluación basado en la lista de verificación de factores. Dentro de los factores incluidos se resaltan las habilidades, comportamientos, metas y resultados del empleado, los mismos que, también fueron evaluados con una escala numérica ordinal de 1 a 5 puntos.

Adicionalmente, se realiza una evaluación de los factores de motivación laboral que, según el criterio de los empleados públicos de la provincia del Carchi, fueron los de mayor incidencia en el nivel de desempeño obtenido por los empleados públicos de la provincia.

Los tipos de investigación involucrados son el descriptivo y correlacional, pues se trabajó en la descripción de los niveles de motivación y desempeño laboral manifestados por los empleados del sector público, y también en la determinación de la correlación entre estas variables para probar las cinco hipótesis mencionadas anteriormente.

Los métodos utilizados han sido: Método inductivo.- este método ha permitido determinar los niveles de desempeño y motivación de los empleados públicos de cada una de las instituciones públicas de la provincia del Carchi, desde la perspectiva particular, para posteriormente extraer conclusiones y premisas generales en torno al tema general en análisis. Método deductivo.- por medio de éste método ha sido posible adecuar las premisas generales existentes sobre desempeño y motivación laboral hacia el objeto de estudio, con la finalidad de extraer verdades articulares contenidas en las unidades de análisis. Método analítico.- este método ha permitido descomponer el objeto en estudio en sus partes constitutivas, para la identificación de las variables y factores que evalúan el desempeño laboral y los factores de motivación en el trabajo. Método sintético.- por medio de este método se procedió a sintetizar las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales son la base para la elaboración de la propuesta.

Se procuró asegurar la objetividad del estudio y eliminar cualquier grado de subjetividad que pudiera manifestarse durante la evaluación de las variables, sobretodo en cuanto a la percepción del “inmediato superior” en torno al desempeño de sus colaboradores para lo cual se realizó una autoevaluación del desempeño.

Universo.- Corresponde al 100% de los empleados públicos de la provincia, cuyo número es indeterminado puesto que no se encontró información de fuente secundaria que permita cuantificar de manera precisa la población de empleados que laboran en las entidades del sector público de la provincia del Carchi.

Tamaño de la muestra.- Para éste fin, se utilizó la fórmula de la muestra para población infinita, a través de la cual se estableció un valor de 150 empleados públicos a los cuales se les aplica el instrumento –cuestionario-. Se utilizó un valor $z=1,96$ –valor correspondiente

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

a la distribución de gauss-, $P=0,80$ –prevalencia esperada del parámetro a valuar basada en la opinión de los informantes-, $q=0,20$ –no prevalencia esperada del parámetro a evaluar, $i=6,4\%$ -margen de error esperado en los datos.

Selección de la muestra.- Se utilizó el método aleatorio estratifica por afijación proporcional, puesto que la población a estudiar se encuentra dividida en grupo por cantones (Tulcán, Mira, Espejo, Huaca, Montufar, Bolívar), es decir que la distribución se la hizo de acuerdo con el peso de cada población en cada estrato (cantón). Posteriormente, se localizaron las instituciones del sector público que funcionan en los diferentes cantones y se procedió a seleccionar a los empleados para aplicación del instrumento.

TABLA No. 1
SELECCIÓN DE LA MUESTRA PARA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

NO.	CANTÓN DE SELECCIÓN	PORCENTAJE DE POBLACIÓN CANTONAL RESPECTO AL PROVINCIAL	No. DE ENCUESTAS SELECCIONADAS POR CANTÓN
1	Mira	7,3%	11
2	Espejo	8%	12
3	Bolívar	8,6%	13
4	Huaca	4,6%	7
5	Montufar	18,6%	28
6	Tulcán	52,6%	26
		100%	150

Fuente: Material metodológico / PROYECTO: CI-029-CITTE-2013/UPEC.

Autores: Docentes – Investigadores

Variables estudiadas.- Variable independiente: nivel de motivación de los empleados del sector público de la provincia del Carchi. Variable dependiente: nivel de desempeño de los empleados del sector público de la provincia del Carchi.

En ambos casos han sido descompuestas en factores para su evaluación dentro de las instituciones públicas focalizadas.

Técnicas e instrumentos de investigación.- La siguiente tabla resume las técnicas e instrumentos de investigación utilizados para levantar la información:

TABLA No. 2
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

VARIABLE DE ESTUDIO	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN / MUESTRA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario Estructurado	150 empleados del sector público de la provincia del Carchi.	Empleados públicos / Autovaloración
Motivación en el trabajo	Encuesta	Cuestionario Estructurado	150 empleados del sector público de la provincia del Carchi.	Empleados públicos / Autovaloración

Fuente: Diseño de la investigación

Autores: Docentes – Investigadores

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Marco referencial geográfico y temporal

El estudio se realizó en las empresas públicas localizadas en la Provincia del Carchi durante el año 2013, para lo cual se identificaron a los empleados de estas instituciones.

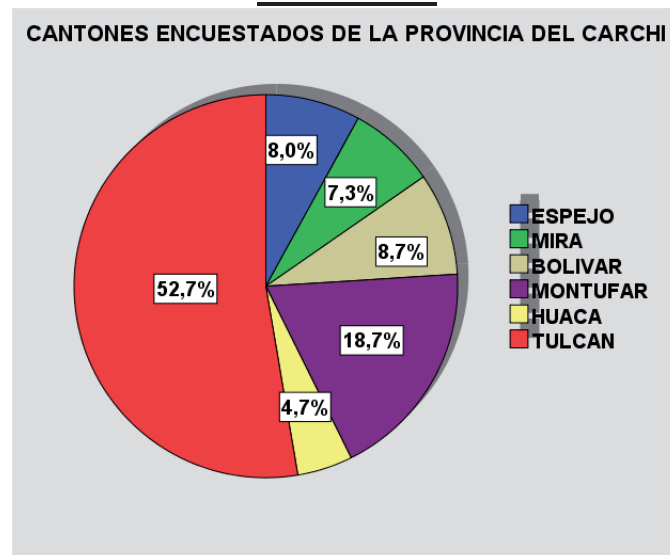
3.- Resultados y discusión

El instrumento de investigación¹¹.-Evaluación de factores de desempeño/factores de motivación- fue aplicado a los empleados públicos de los seis cantones que conforman la provincia del Carchi. Los resultados obtenidos en la fase de investigación de campo se muestran a continuación:

I. Información general:

Cantón.- El porcentaje de participación de cada uno de los cantones es equivalente a la proporción poblacional de cada uno de ellos, respecto a la población total de la provincia. Con este criterio se determinó la cantidad de encuestas a levantar en cada cantón, quedando repartido el trabajo de campo, tal como se muestra en la tabla de arriba. Notoriamente, el cantón Tulcán que posee más de la mitad de la población de la provincia, es el lugar donde se levantaron la mayor cantidad de encuestas (52%), le sigue el cantón Montufar (18,7%), y entre el resto de cantones Espejo, Mira, Bolívar y Huaca se aplicaron el 30% de encuestas restantes. A continuación el gráfico de participación de cantones encuestados en la provincia del Carchi:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LOS CANTONES EN LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN



Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

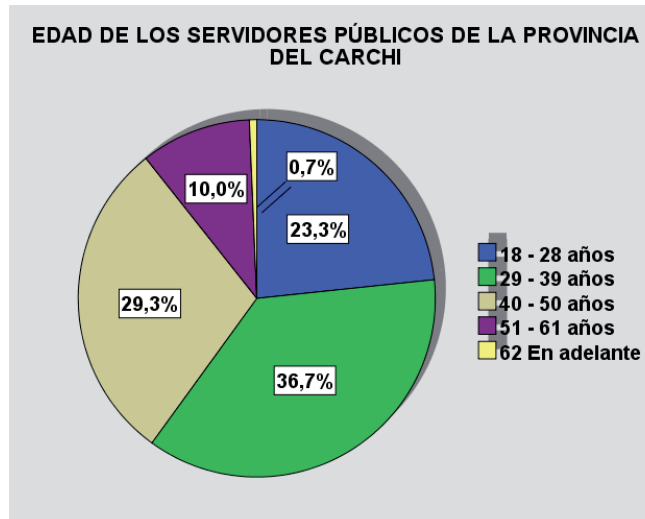
Edad.- En la gráfica siguiente se muestran los rangos de edad promedio en que se encuentran los empleados públicos de la provincia del Carchi, los cuales han sido encuestados. Como se puede observar el 36,7% de estos, se encuentran entre los 29 – 39 años de edad. El 29,3% están entre 40 -50 años; eso quiere decir que entre estos rangos de edad (20-50 años)

¹¹ Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral. PROYECTO: CI-029-CITTE-2013/ Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

se encuentran casi el 70% de la totalidad de empleados públicos. Es importante resaltar que el 23% de los empleados representa a una población bastante joven entre 18-28 años. La población de empleados conocidos como adultos mayores es limitada, casi el 11%.

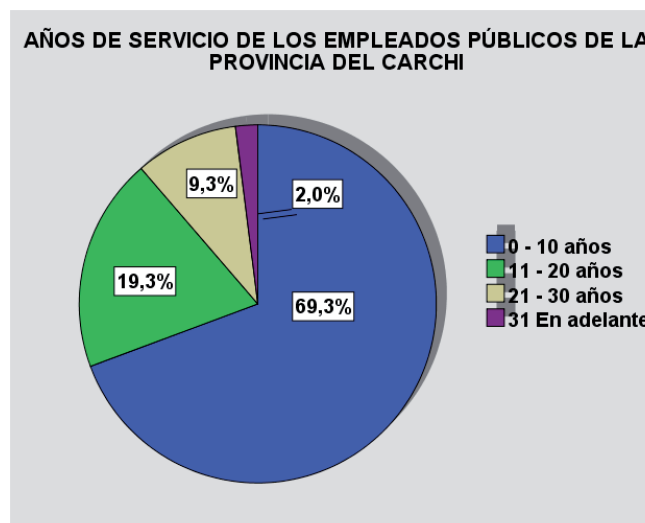
GRÁFICA NO. 2
EDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ENCUESTADOS



Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral
Autores: Docentes - Investigadores

Años de servicio.- En la gráfica se muestran los años de servicios de los empleados públicos de la provincia del Carchi agrupados en rangos. Como se aprecia, casi el 70% de estos se encuentran laborando entre 0 y 10 años, y otro porcentaje importante, 19,3%, llevan laborando entre 11-20 años. Esto permite concluir que la mayor cantidad de empleados públicos de la provincia, relativamente, han laborado poco tiempo en sus instituciones.

GRÁFICA NO. 3
AÑOS DE SERVICIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS



Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral
Autores: Docentes - Investigadores

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

II. Lista de verificación de factores de desempeño

De acuerdo a la lista de verificación de factores de evaluación del desempeño se han determinado los puntajes promedios de los empleados públicos de la provincia del Carchi. El nivel de desempeño ha sido medido en función de tres componentes: a) habilidades/capacidades, b) comportamientos, y c) metas y resultados. Cada uno de estos componentes se desglosaron en la lista de verificación con una escala de 1 a 5, en la cual: 1= malo; 2= regular; 3= bueno; 4= muy bueno; y, 5= excelente.

a. Habilidades/capacidades del empleado.- El nivel general de desempeño, medido desde las habilidades del empleado, ha sido evaluado mediante los diez atributos especificados en la tabla siguiente:

TABLA NO. 3
EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	RANGO DE DATOS	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.
1. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	3	2	5	4,28	0,734
2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	3	5	4,60	0,579
3. TOMA DE DECISIONES	5	1	5	4,07	0,883
4. LIDERAZGO	3	2	5	4,13	0,780
5. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	2	3	5	4,50	0,642
6. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	4	1	5	4,39	0,713
7. COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	4	1	5	4,38	0,672
8. CAPACIDAD DE APRENDER	4	1	5	4,57	0,670
9. ACEPTACION DE CAMBIOS	4	1	5	4,41	0,734
10. ACEPTACION DE RESPONSABILIDADES	4	1	5	4,66	0,577

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

Como se observa, el atributo de menor desempeño es la toma de decisiones, el cual tiene la calificación más baja equivalente a 4,07 puntos sobre cinco. Mientras que el atributo mejor evaluado es la aceptación de responsabilidades, el cual fue calificado con 4,6 puntos en promedio. Si bien, existe variación en las calificaciones de los demás atributos, el rendimiento general de los empleados públicos de la provincia del Carchi está dentro del rango calificado como muy bueno. Esto indica que dichos empleados poseen muy buenas capacidades y habilidades para desempeñar sus actividades.

b. Comportamiento del empleado público.- El nivel general de desempeño, medido desde los comportamientos del empleado, ha sido evaluado mediante los siete atributos especificados en la tabla siguiente.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

TABLA NO. 4
EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	RANGO DE DATOS	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.
1. EJECUCION DE LA TAREA	2	3	5	4,45	0,574
2. TRABAJO EN EQUIPO	3	2	5	4,44	0,680
3. RELACIONES HUMANAS	3	2	5	4,55	0,586
4. COOPERACION	3	2	5	4,57	0,607
5. CREATIVIDAD	4	1	5	4,38	0,720
6. RESPONSABILIDAD	4	1	5	4,73	0,566
7. INICIATIVA	4	1	5	4,52	0,663

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral
Autores: Docentes - Investigadores

Como se observa, el atributo de menor desempeño es la creatividad, el cual tiene una valoración promedio de 4,38 puntos sobre cinco. Mientras que, el mejor evaluado es la responsabilidad, con un puntaje promedio igual a 4,7. En todos estos atributos, también se evidencia un nivel de desempeño muy bueno en los empleados públicos parte de la muestra.

c. Metas y resultados del empleado público.- El nivel general de desempeño, medido desde el logro de metas y resultados del empleado, ha sido evaluado mediante los cinco atributos especificados en la tabla siguiente.

TABLA NO. 5
EVALUACIÓN DEL LOGRO DE METAS Y RESULTADOS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	RANGO DE DATOS	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.
1. CANTIDAD DE TRABAJO	3	2	5	4,38	0,672
2. CALIDAD DE TRABAJO	2	3	5	4,53	0,564
3. ATENCION AL CLIENTE	2	3	5	4,59	0,569
4. REDUCCION DE COSTOS	4	1	5	4,20	0,827
5. RAPIDEZ DE SOLUCIONES	3	2	5	4,46	0,662

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral
Autores: Docentes - Investigadores

Como se observa, el atributo de menor desempeño es la reducción de costos, el cual tiene una valoración promedio de 4,2. El atributo mejor evaluado es la calidad del trabajo, que alcanza un puntaje promedio de 4,59. En general, el desempeño promedio de los empleados públicos, desde la perspectiva de logro de metas y resultados es muy bueno.

III. Factores de motivación incidentes en el desempeño

De acuerdo a la lista de once factores de motivación que inciden en el desempeño laboral, se han determinado los cuatro factores de mayor influencia en cada uno de los tres factores que evalúan el desempeño laboral (habilidades / capacidades, comportamientos, metas y resultados) de los empleados públicos de la provincia del Carchi.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

a.1. Incidentes en habilidades /capacidades (desempeño laboral).- En la tabla siguiente se pueden observar los cuatro factores de mayor impacto en el desempeño de los empleados estudiados, tomando en cuenta el factor: habilidades / capacidades.

TABLA NO. 6
FACTORES DE MOTIVACIÓN INCIDENTES EN DESEMPEÑO (HABILIDADES)

FACTORES DE MOTIVACIÓN	VOTACIÓN POR FACTOR	POSICIÓN DEL FACTOR	PONDERACIÓN (%) DEL FACTOR
1. REMUNERACIÓN, BENEFICIOS, PRESTACIONES	71	4	11,8
2. ESTABILIDAD LABORAL	93	1	15,5
3. CONDICIONES LABORALES	45	6	7,5
4. RELACIONES JEFE, COMPAÑEROS, CLIENTE	80	3	13,3
5. POLITICAS DE LA EMPRESA	35	9	5,83
6. FORMACION, CAPACITACION, ENTRENAMIENTO	81	2	13,5
7. RECONOCIMIENTO	16	11	2,67
8. TRABAJO RETADOR	36	8	6
9. RESPONSABILIDADES IMPORTANTES	71	5	11,83
10. AUTONOMIA EN EL TRABAJO	28	10	4,67
11. ORIENTACION AL LOGRO	44	7	7,33

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

Los cuatro factores de motivación que tienen mayor incidencia en el desempeño del empleado, medido desde las capacidades, de más a menos importantes, son: estabilidad laboral; formación, capacitación y entrenamiento; relaciones con el jefe, compañeros y clientes; y, remuneraciones, beneficios y prestaciones. Entre estos cuatro factores inciden en más del 50%. Los otros siete factores inciden, pero en menor grado, tal como demuestra la tabla.

b.1. Incidentes en comportamientos (desempeño laboral).- En la tabla siguiente se pueden observar los cuatro factores de mayor impacto en el desempeño de los empleados estudiados, tomando en cuenta el factor: comportamiento.

TABLA NO. 7
FACTORES DE MOTIVACIÓN INCIDENTES EN DESEMPEÑO (COMPORTAMIENTOS)

FACTORES DE MOTIVACIÓN	VOTACIÓN POR FACTOR	POSICIÓN POR FACTOR	PONDERACIÓN (%) DEL FACTOR
1. REMUNERACIÓN, BENEFICIOS, PRESTACIONES	56	5	9,33
2. ESTABILIDAD LABORAL	68	4	11,33
3. CONDICIONES LABORALES	48	6	8
4. RELACIONES JEFE, COMPAÑEROS, CLIENTE	89	1	14,83
5. POLITICAS DE LA EMPRESA	38	8	6,33
6. FORMACION, CAPACITACION, ENTRENAMIENTO	72	3	12
7. RECONOCIMIENTO	25	11	4,17
8. TRABAJO RETADOR	37	9	6,17
9. RESPONSABILIDADES IMPORTANTES	86	2	14,33
10. AUTONOMIA EN EL TRABAJO	37	10	6,17
11. ORIENTACION AL LOGRO	44	7	7,33

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Los cuatro factores de motivación que tienen mayor incidencia en el desempeño del empleado, medido desde los comportamientos, de más a menos importantes, son: relaciones con el jefe, compañeros y clientes; responsabilidades importantes; formación, capacitación y entrenamiento; y, estabilidad laboral. Entre estos cuatro factores inciden en más del 50%. Los otros siete factores inciden, pero en menor grado, tal como demuestra la tabla.

c.1. Incidentes en metas y resultados (desempeño laboral).- En la tabla siguiente se pueden observar los cuatro factores de mayor impacto en el desempeño de los empleados estudiados, tomando en cuenta el factor: metas y resultados.

TABLA NO. 8
FACTORES DE MOTIVACIÓN INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO (METAS Y RESULTADOS)

FACTORES DE MOTIVACIÓN	VOTACIÓN POR FACTOR	POSICIÓN DEL FACTOR	PONDERACIÓN (%) DEL FACTOR
1. REMUNERACIÓN, BENEFICIOS, PRESTACIONES	60	6	10
2. ESTABILIDAD LABORAL	68	3	11,33
3. CONDICIONES LABORALES	64	4	10,67
4. RELACIONES JEFE, COMPAÑEROS, CLIENTE	73	1	12,17
5. POLITICAS DE LA EMPRESA	50	7	8,33
6. FORMACION, CAPACITACION, ENTRENAMIENTO	64	5	10,67
7. RECONOCIMIENTO	31	11	5,17
8. TRABAJO RETADOR	40	8	6,67
9. RESPONSABILIDADES IMPORTANTES	72	2	12
10. AUTONOMIA EN EL TRABAJO	38	10	6,33
11. ORIENTACION AL LOGRO	40	9	6,67
12. N válido (según lista)			

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

Los cuatro factores de motivación que tienen mayor incidencia en el desempeño del empleado, medido desde las metas y resultados, de más a menos importantes, son: relaciones con el jefe, compañeros y clientes; responsabilidades importantes; estabilidad laboral; y, condiciones laborales. Entre estos cuatro factores inciden en casi el 50%. Los otros siete factores inciden, pero en menor grado, tal como demuestra la tabla.

Resumen de Factores Incidentes en la Motivación

Como se podrá ver en las tablas siguientes, los factores de motivación de mayor incidencia en el desempeño de los empleados públicos de la provincia, desde la teoría de los dos factores de Herzberg¹² (mantenimiento y motivación) se manifiestan con la siguiente ponderación:

- Factores de mantenimiento:
 - Estabilidad laboral (3)
 - Relaciones con jefe, compañeros y clientes (3)
 - Formación, capacitación, entrenamiento (2)
 - Remuneración, beneficios y prestaciones (1)
- Factores de motivación:
 - Responsabilidades importantes (2)

¹² Teoría de los dos factores de Herzberg.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

TABLA NO. 9
PONDERACIÓN DE FACTORES INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO (HABILIDADES)

FACTORES DE DESEMPEÑO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.	FACTORES DE MOTIVACIÓN DE MAYOR INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
1. CONOCIMIENTO DEL INSTITUCIÓN	4,28	,734	Estabilidad laboral (15,5%)
2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4,60	,579	
3. TOMA DE DECISIONES	4,07	,883	Formación, capacitación y entrenamiento (13,5%)
4. LIDERAZGO	4,13	,780	
5. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	4,50	,642	Relaciones con jefe, compañeros y clientes (13,3%)
6. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	4,39	,713	
7. COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	4,38	,672	Remuneración, beneficios y prestaciones (11,8%)
8. CAPACIDAD DE APRENDER	4,57	,670	
9. ACEPTACION DE CAMBIOS	4,41	,734	<u>Incidencia Acumulada = 54,1 %</u>
10. ACEPTACION DE RESPONSABILIDADES	4,66	,577	

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

Todos los factores de este grupo pertenecen a los factores de mantenimiento, según la teoría de Herzberg, es decir factores que no motivan realmente al empleado.

TABLA NO. 10
PONDERACIÓN DE FACTORES INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO (COMPORTAMIENTOS)

FACTORES DE DESEMPEÑO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.	FACTORES DE MOTIVACIÓN DE MAYOR INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
1. EJECUCION DE LA TAREA	4,45	,574	Relaciones con jefe, compañeros y clientes (14,8%)
2. TRABAJO EN EQUIPO	4,44	,680	
3. RELACIONES HUMANAS	4,55	,586	Responsabilidades importantes (14,33%)
4. COOPERACION	4,57	,607	
5. CREATIVIDAD	4,38	,720	Formación, capacitación, entrenamiento (12%)
6. RESPONSABILIDAD	4,73	,566	
7. INICIATIVA	4,52	,663	Estabilidad laboral (11,3%)
			<u>Incidencia Acumulada = 52,4 %</u>

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

Tres de los cuatro factores de este grupo, pertenecen a los factores de mantenimiento, excepto las “responsabilidades importantes” que según la teoría de Herzberg es un motivador real.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

TABLA NO. 11

PONDERACIÓN DE FACTORES INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO (METAS Y RESULTADOS)

FACTORES DE DESEMPEÑO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.	FACTORES DE MOTIVACIÓN DE MAYOR INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
1. CANTIDAD DE TRABAJO	4,38	0,672	Relaciones con jefe, compañeros, clientes (12,1%) Responsabilidades importantes (12%) Estabilidad laboral (11,3%) Condiciones laborales (10,6%) <u>Incidencia Acumulada = 46 %</u>
2. CALIDAD DE TRABAJO	4,53	0,564	
3. ATENCION AL CLIENTE	4,59	0,569	
4. REDUCCION DE COSTOS	4,20	0,827	
5. RAPIDEZ DE SOLUCIONES	4,46	0,662	

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

Tres de los cuatro factores de este bloque también pertenecen a los factores de mantenimiento, excepto “responsabilidades importantes”; mientras que uno solo se constituye como un motivador intrínseco real, según la teoría de Herzberg.

De las ponderaciones anteriores se concluye que, en el contexto carchense existe más repercusión de los factores básicos (extrínsecos) o llamados de mantenimiento en el desempeño del trabajo, que de los factores de motivación efectivos (intrínsecos). Este análisis determina que, en la unidad de estudiada, se contraponen la teoría de los dos factores de Herzberg, en la cual se manifiesta que, la motivación no se encuentra en factores como la estabilidad laboral, las relaciones sociales, la formación, o la remuneración, etc., sino en motivos intrínsecos de la persona como el reconocimiento, el trabajo retador, las responsabilidades importantes, la autonomía en el trabajo, la orientación al logro, etc.

IV.- Lista de verificación de factores de motivación

De acuerdo a la lista de verificación de factores de motivación se han determinado los puntajes promedios en cuanto a la percepción de los empleados públicos de la provincia del Carchi, dentro de sus instituciones. Para el efecto, la motivación ha sido evaluada con once componentes que se detallan en la tabla siguiente. Cada uno de estos componentes se desglosan en una escala de 1 a 5, en la cual: 1= malo; 2= regular; 3= bueno; 4= muy bueno; y, 5= excelente.

TABLA NO. 12

EVALUACIÓN PROMEDIO DE FACTORES DE MOTIVACIÓN

FACTORES DE MOTIVACIÓN	RANGO DE DATOS	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	VALOR MEDIO	DESV. TÍP.
1. REMUNERACIÓN, BENEFICIOS, PRESTACIONES	3	2	5	3,96	0,793
2. ESTABILIDAD LABORAL	4	1	5	4,03	0,986
3. CONDICIONES LABORALES	4	1	5	4,03	0,878
4. RELACIONES JEFE, COMPAÑEROS, CLIENTE	3	2	5	4,39	0,683
5. POLITICAS DE LA EMPRESA	4	1	5	4,11	0,894

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

6. FORMACION, CAPACITACION, ENTRENAMIENTO	4	1	5	3,83	1,071
7. RECONOCIMIENTO	4	1	5	3,59	1,160
8. TRABAJO RETADOR	4	1	5	4,11	0,909
9. RESPONSABILIDADES IMPORTANTES	4	1	5	4,39	0,723
10. AUTONOMIA EN EL TRABAJO	4	1	5	4,22	0,842
11. ORIENTACION AL LOGRO	3	2	5	4,32	0,736

Fuente: Cuestionario para medir factores de desempeño y motivación laboral

Autores: Docentes - Investigadores

La tabla muestra en datos promedios, el estado de los factores motivacionales de las empresas públicas, en tal sentido se concluye que los factores que presentan mayor deficiencia son: remuneración, beneficios y prestaciones; formación, capacitación y entrenamiento; y, reconocimiento. Esto demuestra nuevamente la alta incidencia de los factores de mantenimiento por sobre los de motivación dentro de estas empresas, de acuerdo a la teoría de Herzberg. Estos tres factores demuestran un puntaje valorado como bueno, mientras los ocho restantes se consideran muy buenos.

Análisis de correlación de variables y validación de hipótesis

Para la fase de probación de hipótesis se ha utilizado el “coeficiente de correlación de Pearson (r)”¹³, el cual permite valorar el nivel de correlación entre dos variables, en rangos de (1 a -1). La hipótesis a probar fueron: (H1): A mayor nivel de motivación de los empleados públicos, mayor nivel de desempeño laboral. (H2): Mientras más años lleve el empleado laborando en la institución pública, menor será su nivel de desempeño en el trabajo. (H3): A mayor edad de los empleados públicos, menor será su nivel de desempeño laboral. (H4): A mayor edad de los servidores públicos, menor es el nivel de motivación percibida en el trabajo. (H5): A más años de servicio de los empleados públicos, menor es el nivel de motivación percibida

Correlación entre nivel de motivación y nivel de desempeño de los empleados públicos

Para comprobar la hipótesis H.1 “A mayor nivel de motivación de los empleados públicos, mayor nivel de desempeño laboral”, se aplicó el coeficiente de Pearson con el cual se correlacionan las variables: nivel de motivación y nivel de desempeño de los empleados públicos de la provincia del Carchi. Los resultados del análisis estadístico se muestran en la tabla que continúa.

TABLA NO. 13
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE NIVEL DE MOTIVACIÓN Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

VARIABLES		NIVEL DE DESEMPEÑO	NIVEL DE MOTIVACIÓN
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	<u>0,713</u>
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	150	150
NIVEL DE MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson	<u>0,713</u>	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	150	150

Fuente: Análisis estadístico de correlación para prueba de hipótesis. “SPSS”

Autores: Docentes - Investigadores

¹³ Coeficiente de correlación de Pearson.- Mide la intensidad en la relación que existe entre dos variables. Se representa con la letra r

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla anterior se obtiene un coeficiente de correlación igual a (0,713), el cual determina la existencia de “Correlación Positiva Alta” entre las variables relacionadas. Se puede concluir, a través de esta prueba que, la hipótesis correlacional (H1), es válida, pues según el análisis estadístico inferencial, existe fuerte correlación directa entre el nivel de desempeño y el nivel de motivación; es decir que, a medida que sube la motivación percibida por los empleados públicos de la provincia del Carchi, también sube su nivel de desempeño.

Correlación entre años de servicio del empleado público y nivel de desempeño

Para comprobar la hipótesis H2 “Mientras más años lleve el empleado laborando en la institución pública, menor será su nivel de desempeño en el trabajo”, se aplicó el coeficiente de Pearson con el cual se correlacionan las variables: años de servicios en la institución y nivel de desempeño de los empleados públicos de la provincia del Carchi. Los resultados del análisis estadístico se muestran en la tabla que continúa.

TABLA NO. 14
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE AÑOS DE SERVICIO Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

VARIABLES		AÑOS DE SERVICIO	NIVEL DE DESEMPEÑO
AÑOS DE SERVICIO	Correlación de Pearson	1	<u>-0,300</u>
	Sig. (bilateral)		0,700
	N	150	150
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	<u>-0,300</u>	1
	Sig. (bilateral)	0,700	
	N	150	150

Fuente: Análisis estadístico de correlación para prueba de hipótesis. “SPSS”

Autores: Docentes – Investigadores

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla anterior se obtiene un coeficiente de correlación igual a (-0,300), el cual determina la existencia de “Correlación Negativa Baja” entre las variables relacionadas.

Se concluye que, la hipótesis correlacional planteada (H2), no es válida totalmente, pues según el análisis estadístico inferencial, a pesar de que existe una relación inversa entre las variables, existe baja correlación entre el número de años que labora el empleado en la institución pública y su nivel de desempeño; es decir que, en un nivel muy bajo, a medida que suben los años de servicio de los empleados públicos de la provincia del Carchi, empieza a bajar su nivel de desempeño.

Correlación entre edad y nivel de desempeño de los empleados

Para validar la hipótesis H3 “A mayor edad de los empleados públicos, menor será su nivel de desempeño laboral”, se aplicó el coeficiente de Pearson con el cual se correlacionan las variables: edad y nivel de desempeño de los empleados públicos de la provincia del Carchi. Los resultados del análisis estadístico se muestran en la tabla que continúa.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

TABLA NO. 15

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EDAD DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y NIVEL DE DESEMPEÑO

VARIABLES		EDAD DE LOS EMPLEADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
EDAD DE LOS EMPLEADOS	Correlación de Pearson	1	<u>-0,526</u>
	Sig. (bilateral)		0,363
	N	150	150
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	<u>-0,526</u>	1
	Sig. (bilateral)	0,363	
	N	150	150

Fuente: Análisis estadístico de correlación para prueba de hipótesis. "SPSS"

Autores: Docentes – Investigadores

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla anterior se obtiene un coeficiente de correlación igual a (-0,526), el cual determina la existencia de "Correlación Negativa Moderada" entre las variables relacionadas.

La conclusión de esta prueba es que, la hipótesis correlacional (H3), es medianamente válida, puesto que según el análisis estadístico, existe una relación inversa entre las variables y además se observa una correlación moderada entre la edad de los empleados y su nivel de desempeño. Esto significa que, a medida que sube la edad de los empleados públicos de la provincia del Carchi, su nivel de desempeño empieza a bajar de forma moderada.

Correlación entre edad de los servidores públicos y nivel de motivación percibida

Para validar la hipótesis H4 "A mayor edad de los servidores públicos, menor es el nivel de motivación percibida en el trabajo", se aplicó el coeficiente de Pearson con el cual se correlacionan las variables: edad y nivel de desempeño de los empleados públicos de la provincia del Carchi. Los resultados del análisis estadístico se muestran en la tabla que continúa.

TABLA NO. 16

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y NIVEL DE MOTIVACIÓN PERCIBIDA

VARIABLES		EDAD DE LOS EMPLEADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
EDAD DE LOS EMPLEADOS	Correlación de Pearson	1	<u>-0,361</u>
	Sig. (bilateral)		0,550
	N	150	150
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	<u>-0,361</u>	1
	Sig. (bilateral)	0,550	
	N	150	150

Fuente: Análisis estadístico de correlación para prueba de hipótesis. "SPSS"

Autores: Docentes - Investigadores

Según los datos que se muestran en la tabla anterior se obtiene un coeficiente de correlación igual a (-0,361), el cual determina la existencia de "Correlación Negativa Baja" entre las variables relacionadas.

A través de esta prueba se concluye que, la hipótesis correlacional (H4), no tiene validez fuerte, pues según el análisis estadístico, a pesar de que existe una relación inversa entre las variables, existe baja correlación entre la edad de los empleados y su nivel de desempeño. Esto quiere decir que, en un nivel muy bajo, a medida que aumenta la edad de los

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

empleados públicos de la provincia del Carchi, empieza a bajar su nivel de desempeño.

Correlación ente años de servicio de los empleados públicos y nivel de motivación percibido

Para comprobar la hipótesis H5 “A más años de servicio de los empleados públicos, menor es el nivel de motivación percibida”, se aplicó el coeficiente de Pearson con el cual se correlacionan las variables: años de servicio y nivel de motivación percibida de los empleados públicos de la provincia del Carchi. Los resultados del análisis estadístico se muestran en la tabla que continúa.

TABLA NO. 17

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE AÑOS DE SERVICIO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y NIVEL DE MOTIVACIÓN PERCIBIDO

VARIABLES		NIVEL DE MOTIVACION	AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCION
NIVEL DE MOTIVACION	Correlación de Pearson	1	0,372
	Sig. (bilateral)		0,628
	N	150	150
AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	Correlación de Pearson	0,372	1
	Sig. (bilateral)	0,628	
	N	150	150

Fuente: Análisis estadístico de correlación para prueba de hipótesis. “SPSS”

Autores: Docentes – Investigadores

Según los datos que se muestran en la tabla anterior se obtiene un coeficiente de correlación igual a (0,372), el cual determina la existencia de “Correlación Positiva Baja” entre las variables relacionadas.

En conclusión, la hipótesis correlacional (H5), no tiene validez fuerte, pues según el análisis estadístico, no existe correlación positiva (directa) entre los años de servicio y el nivel de motivación percibida de los empleados. Lo anterior quiere decir que, a medida que sube la motivación percibida por los empleados públicos de la provincia del Carchi, sube muy poco el nivel de desempeño.

Discusión de la propuesta

SISTEMA GENÉRICO DE MOTIVACIÓN, ASOCIADO AL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

El sistema de motivación se desarrolla bajo el sustento de los hallazgos detectados durante la fase de investigación de este artículo. La importancia del factor motivacional como incidente en el nivel de desempeño laboral de los empleados públicos de la provincia del Carchi ha sido validada a través de un enfoque de causalidad, es decir que, la motivación se convierte en un factor causal en positivo o negativo sobre el desempeño de los servidores públicos. El grupo poblacional a quienes se dirigió el estudio valoró, tanto el tema motivacional, como el desempeño laboral de acuerdo con las instituciones a las que pertenecen, por lo tanto este modelo reconoce los resultados generales.

El desempeño promedio de los empleados públicos de la provincia del Carchi se

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

encuentra en 4 puntos sobre un total de cinco. El desempeño ha sido dividido en tres factores: habilidades y capacidades; comportamientos; metas y resultados, los cuales, según la autoevaluación de los empleados de la muestra se valoraron los siguientes rangos: (4,07-4,6), (4,3-4,7) y (4,2-4,5) respectivamente. En conclusión el desempeño promedio demuestra que, existe eficiencia y eficacia en los empleados públicos de la provincia, sin embargo, es necesario indicar que la evaluación de desempeño ha sido valorada solamente desde la perspectiva de empleado y que ésta no ha sido contrastada con la opinión de los jefes inmediatos ni de los usuarios del servicio.

La percepción de motivación que los empleados poseen acerca de sus instituciones es muy buena, con un promedio superior a los 4 puntos sobre un total de cinco, sin dejar de resaltar que son datos promedios. La motivación ha sido evaluada en función de once factores que son considerados incidentes directos en la variable. Asociado a dicha variable, también se determinó la existencia de tres factores que son menos eficientes en el objeto estudiado, es el caso de: remuneración, beneficios y prestaciones (3,9/5); formación, capacitación y entrenamiento (3,8/5); y, reconocimiento (3,5/5). En conclusión la motivación trabajada en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, valorada desde la percepción de los empleados, en buena en términos generales.

De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, se concluye que, en las instituciones estudiadas, en efecto, se manifiestan los dos tipos de factores (mantenimiento y motivación), sin embargo los resultados demuestran que existe mayor atención a los factores llamados de mantenimiento, según la teoría de Herzberg, puesto que, según la percepción de los encuestados se pondera la presencia de los factores de mantenimiento por encima de los factores de motivación. Factores de mantenimiento: estabilidad laboral (frecuencia 3), relaciones con el jefe compañeros y cliente (frecuencia 3), formación capacitación entrenamiento (frecuencia 2), remuneración beneficios prestaciones (frecuencia 1), condiciones laborales (frecuencia 1). Factores de motivación: responsabilidades importantes (frecuencia 2). Cuando se valoró la incidencia de los factores de motivación que afectan al desempeño se lo hizo en tres bloques, es decir, enfocando el efecto de los mismos hacia: capacidades, comportamientos y metas.

Una vez realizadas las pruebas de validación de hipótesis se determinó lo siguiente que existe correlación positiva alta (0,7) entre el nivel de desempeño y el nivel de motivación; es decir que, a medida que sube la motivación percibida por los empleados públicos de la provincia del Carchi, también sube su nivel de desempeño.

A pesar de que existe una relación inversa entre las variables, existe baja correlación negativa (-0,3) entre el número de años que labora el empleado en la institución pública y su nivel de desempeño; es decir que, en un nivel muy bajo, a medida que suben los años de servicio de los empleados públicos de la provincia del Carchi, empieza a bajar su nivel de desempeño.

Se observa una correlación negativa moderada (-0,5) entre la edad de los empleados y su nivel de desempeño. Esto significa que, a medida que sube la edad de los empleados públicos de la provincia del Carchi, su nivel de desempeño empieza a bajar de forma moderada.

Existe baja correlación negativa (-0,3) entre la edad de los empleados y su nivel de

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

desempeño. Esto quiere decir que, en un nivel muy bajo, a medida que aumenta la edad de los empleados públicos de la provincia del Carchi, empieza a bajar su nivel de desempeño.

Finalmente, existe una correlación positiva baja (0,32) entre los años de servicio y el nivel de motivación percibida por los empleados. Lo anterior quiere decir que, a medida que sube la motivación percibida de los empleados públicos de la provincia del Carchi, sube muy poco el nivel de desempeño.

Justificación e importancia

El desarrollo del sistema genérico de motivación es necesario en función de los hallazgos detectados en el estudio de campo, los cuales demuestran que, en las empresas públicas de la provincia del Carchi solamente se están trabajando los factores de motivación relativos al mantenimiento (motivadores extrínsecos) y poca atención se presta a los factores de motivación (motivadores intrínsecos), lo cual resulta en la necesidad de diseñar un sistema genérico de motivación que incorpore el tratamiento de dichos factores para que puedan ser reforzados por los niveles directivos altos y medios.

La propuesta permitirá reforzar factores como las recompensas económicas, la estabilidad laboral, las condiciones laborales, las relaciones con los miembros de la institución, los programas de formación, capacitación y entrenamiento; pero además incorpora el tratamiento de factores como: el reconocimiento, el trabajo retador, las tareas no rutinarias, la asignación de responsabilidades importantes, el respeto a la autonomía en el trabajo, la orientación al logro, etc. En tal sentido, la propuesta justifica su integralidad y pertinencia para contribuir al incremento real del desempeño de los servidores públicos y por ende el logro de las metas organizacionales.

Conociendo que el factor motivacional es un elemento de gran impacto en el desempeño de los empleados y que esto repercute de manera directa la productividad de las empresas, es necesario diseñar un sistema genérico de motivación laboral aplicado al contexto, en este caso a la provincia del Carchi.

Con todos los argumentos explicitados en los antecedentes de esta propuesta, se corrobora la importancia de proponer dicho sistema de motivación laboral para que las empresas públicas de la provincia del Carchi cuenten con una herramienta técnica fundamentada en la investigación científica que les permita incorporar el factor motivacional en su cultura empresarial.

El enfoque utilizado para el estudio -paradigma cuali-cuantitativo- permitió analizar las variables motivación y desempeño laboral, con una visión objetiva apegada a la estadística. Con ello, se obtuvieron datos importantes para estructurar la propuesta y posteriormente, acoplarla al ciclo Deming¹⁴ de mejoramiento continuo “PHVA” (planificar, hacer, verificar, actuar), de tal forma que la propuesta se oriente al mejoramiento permanente del desempeño laboral de los servidores públicos, asociado al factor motivacional ejercido por la dirección.

¹⁴ William Edwards Deming fue un profesor estadounidense dedicado a la estadística. Este profesor universitario, escribió varios libros, fue consultor y difusor del concepto de calidad total. Uno de sus aportes más importantes es el famoso ciclo Deming del mejoramiento continuo “PDCA” –plan, do, check, act- basado en cuatro fases adaptadas del concepto ideado por Walter A. Shewhart.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Alcance

Esta propuesta constituye un modelo genérico para direccionar el factor de motivacional hacia el incremento del desempeño laboral de los servidores públicos de la provincia del Carchi. En tal sentido, puede ser analizada por los directivos de dichas instituciones y tomada como un sistema que permita acoplarse a sus propios requerimientos.

Operación del sistema

El sistema de motivación desde el punto de vista pragmático se compone de los siguientes elementos:

Fase I.- Planear

- Diagnóstico de desempeño laboral
- Diseño de estrategias motivacionales
- Estructura del plan de motivación

Fase II.- Hacer

- Ejecución del plan de motivación

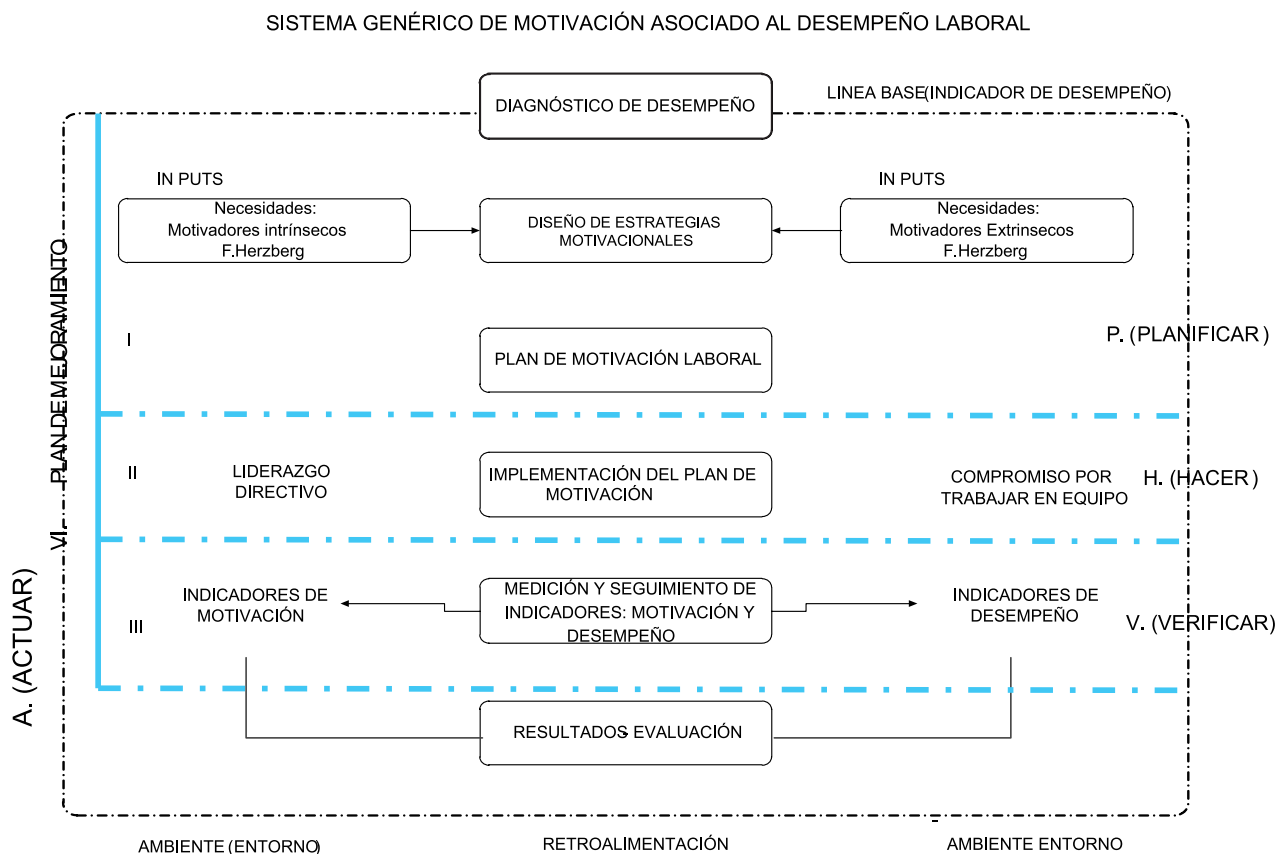
Fase III. Verificar

- medición y seguimiento de la estrategia

Fase IV.- Actuar

- Plan de mejoramiento (retroalimentación)

GRÁFICA NO. 4



LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Fase I.- Planear

Diagnóstico de desempeño laboral

El sistema propuesto, parte de establecer el diagnóstico de real de desempeño de los servidores públicos de la institución que lo adopte. Para ello, es necesario que se tengan claro dos elementos importantes:

- Marco teórico de desempeño y motivación laboral
- Instrumento propuesto para evaluar desempeño de los servidores públicos
- Instrumento propuesto para evaluar el factor motivacional en las instituciones públicas

Marco teórico de desempeño y motivación laboral.- La evaluación de desempeño es un proceso en el cual se identifica, mide y administra el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para realizar la evaluación se requiere el apoyo del análisis de puestos con la finalidad de identificar las áreas que se deben estudiar. La medición es un elemento central del sistema de evaluación y pretende medir la evolución del desempeño real de los colaboradores.

Enfoques de la evaluación del desempeño:¹⁵

- Autoevaluación del colaborador.
- Evaluación del gerente
- Evaluación del colaborador y gerente
- Evaluación del equipo de trabajadores
- Evaluación de 360 grados
- Evaluación hacia arriba
- Evaluación de la comisión de evaluación del desempeño
- Evaluación del departamento de talento humano

Métodos de evaluación:

Métodos tradicionales:

- Escalas gráficas
- Elección forzada
- Investigación de campo
- Incidentes críticos
- Lista de verificación

Métodos modernos:

- Evaluación participativa por objetivos
- Evaluación de 360 grados

¹⁵ Chiavenato Idalberto (2011), Gestión del talento humano. Capítulo 8.- Evaluación del desempeño. ¿Quién debe realizar la evaluación del desempeño? Métodos tradicionales y modernos de evaluación de desempeño. Páginas 243-275.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Instrumento para evaluar desempeño de los servidores públicos

Lista de Verificación de Factores para Medir el Desempeño Laboral

Objetivo: Medir el nivel de desempeño del empleado público a través de varios factores asociados a la capacidad, el comportamiento y las metas alcanzadas.

Nombre del servidor:..... **Nombre del jefe inmediato:**

Cargo: **Fecha de evaluación:**

Evaluador: jefe inmediato empleado depto. de talento humano clienteproveedor.....

ESCALA: 10: Excelente/ 8: Muy bueno/ 6: Bueno/ 4: Regular/ 2: Malo

Componente (a): Habilidades / Capacidades

Área de Desempeño		Valoración									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Conocimiento de la institución										
2	Conocimiento del trabajo										
3	Toma de decisiones										
4	Liderazgo										
5	Capacidad de ejecución										
6	Planificación y organización										
7	Comprensión de situaciones										
8	Capacidad de aprender										
9	Aceptación de cambios										
10	Aceptación de responsabilidades										
PROMEDIO GENERAL DE DESEMPEÑO (f.a) = Sumatoria de valoraciones individuales/número de evaluaciones totales.											

Componente (b): Comportamientos

Área de Desempeño		Valoración									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ejecución de la tarea										
2	Trabajo en equipo										
3	Relaciones humanas										
4	Cooperación										
5	Creatividad										
6	Responsabilidad										
7	Iniciativa										
PROMEDIO GENERAL DE DESEMPEÑO (f.b) = Sumatoria de valoraciones individuales/número de evaluaciones totales.											

Componente (c): Metas y Resultados

Área de Desempeño		Valoración									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cantidad de trabajo										
2	Calidad de trabajo										
3	Atención al cliente										
4	Reducción de costos										
5	Rapidez de soluciones										
PROMEDIO GENERAL DE DESEMPEÑO (f.c) = Sumatoria de valoraciones individuales/número de evaluaciones totales.											

Fuente: Encuesta de investigación de factores de motivación y desempeño. Investigación de campo.

Autores: Docentes – Investigadores

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Instrumento propuesto para evaluar el factor motivacional en las instituciones públicas

Lista de Verificación de Factores de Motivación Laboral

Objetivo: Medir el nivel de motivación percibido por el empleado público a través de varios factores asociados al tema.

Nombre del servidor: **Nombre del jefe inmediato:**

Cargo: **Fecha de evaluación:**

ESCALA: 10: Excelente/ 8: Muy bueno/ 6: Bueno/ 4: Regular/ 2: Malo

FACTORES DE MOTIVACIÓN		Valoración									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Conocimiento de la institución										
2	Conocimiento del trabajo										
3	Toma de decisiones										
4	Liderazgo										
5	Capacidad de ejecución										
6	Planificación y organización										
7	Comprensión de situaciones										
8	Capacidad de aprender										
9	Aceptación de cambios										
10	Aceptación de responsabilidades										
11											
PROMEDIO GENERAL DE MOTIVACIÓN PERCIBIDA = Sumatoria de valoraciones individuales/número de evaluaciones totales.											

Fuente: Encuesta de investigación de factores de motivación y desempeño. Investigación de campo.

Autores: Docentes – Investigadores

Diseño de estrategias motivacionales

Establecer las estrategias adecuadas para cada una de las instituciones, será una tarea que corresponde a la dirección, a continuación se dan a conocer las escalas de necesidades que motivan la conducta de los empleados, según las teorías de Maslow y Herzberg.

GRÁFICA NO. 5

**ESCALA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW Y TEORÍA BIFACTORIAL DE
FREDERICK HERZBERG**



Fuente: Pirámide de necesidades de Maslow, Escala bifactorial de Herzberg
Autores: Docentes – Investigadores

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

En los enunciados siguientes se establecen algunas estrategias que podrían ser adoptadas para diseñar el plan de motivación laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

Motivación extrínseca (Factores de mantenimiento)

Dentro de los factores extrínsecos se encuentran los que se enlistan en líneas posteriores, para los cuales se determinan las estrategias que pueden ser adoptadas con la finalidad de incrementar el nivel de desempeño laboral:

- Sistema de remuneración adecuado.
- Políticas de aumentos salariales por ajuste inflacionario
- Políticas de descanso laboral
- Condiciones laborales seguras
- Clima laboral adecuado
- Seguridad social privada
- Programas de interacción e integración laboral

Motivación intrínseca (Factores de motivación)

Dentro de los factores intrínsecos se encuentran los elementos que se detallan más adelante, para los cuales se determinan algunas estrategias que pueden ser adoptadas con la finalidad de incrementar el nivel de desempeño laboral:

- Políticas de reconocimiento económicos y no económicos
- Aumento de salarios por méritos
- asignación de tareas desafiantes
- Participación en la toma de decisiones
- Flexibilidad para el cambio, creatividad e innovación
- Autonomía en el trabajo
- Promociones o ascensos
- Enriquecimiento de puestos

Las empresas públicas deben hacer énfasis en el reforzamiento de estos factores, dado que los de mantenimiento, de acuerdo a los resultados de la investigación, son reforzados educadamente en la actualidad.

Estrategias formales

La institución deberá seleccionar, de acuerdo a su realidad y a la participación de todos sus actores, las estrategias más apropiadas para reforzar la motivación laboral de sus empleados, posteriormente deberá formalizarlas y socializarlas con los miembros de la misma para generar mayor compromiso.

Una vez que la institución pública haya realizado lo anterior, se procederá a diseñar el plan de motivación laboral, dentro del cual se deberán alinear objetivos, estrategias, actividades específicas, plazos, y demás elementos, en torno a la motivación asociada al desempeño.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Estructura del plan de motivación

El plan de motivación laboral deberá ser adaptado a cada una de las organizaciones que decidan utilizar este sistema genérico, para ello deberán basarse en la siguiente estructura:

- 1. Datos informativos de la Institución**
 - 1.1. Nombre de la institución pública
 - 1.2. Misión
 - 1.3. Visión
 - 1.4. Valores organizacionales
 - 1.5. Política de calidad
 - 1.6. Estructura orgánica

- 2. Justificación del plan motivacional**
 - 2.1. Perspectiva de institucional
 - 2.2. Perspectiva del desarrollo del capital humano

- 3. Alineación con el Plan Nacional para el Buen Vivir**
 - 2.1. Objetivos del PNBV.
 - 2.2. Políticas del PNBV

- 4. Importancia del Plan de motivación**
 - 3.1. Para el país
 - 3.2. Para la institución
 - 3.3. Para la dirección
 - 3.4. Para el talento humano
 - 3.5. Para la sociedad
 - 3.6. Para el medio ambiente (si existiera)

- 5. Diagnóstico de evaluación del desempeño de los servidores públicos (Línea base)**
 - 2.1. Resultados de evaluación de desempeño de 360 grados
 - 2.1.1. Evaluación del jefe inmediato
 - 2.1.2. Evaluación del empleado (auto-evaluación)
 - 2.1.3. Evaluación departamento de talento humano
 - 2.1.4. Evaluación del cliente
 - 2.1.5. Evaluación del proveedor

- 6. Estrategias motivacionales**

(enfoque teoría bi-factorial de Herzberg, teoría de escala de necesidades, teoría de las necesidades adquiridas)

 - 3.1. Estrategias de mantenimiento (factores extrínsecos)
 - 3.2. Estrategias de motivación (factores intrínsecos)

- 7. Matriz de programación de actividades de motivación**
 - 7.1. Objetivos propuestos
 - 7.2. Estrategias seleccionadas

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

- 7.3. Actividades a ejecutar
- 7.4. Plazos de ejecución
- 7.5 Responsables (cargos)
- 7.6. Recursos a utilizar
- 7.7. Presupuesto
- 7.8. Indicadores de gestión

8. Evaluación de resultados

- 8.1. Indicadores de motivación
- 8.2. Indicadores de desempeño

Fase II.- Hacer

Ejecución del plan de motivación

Después de diseñar el plan de motivación laboral se deberá ejecutar el mismo, dentro de los plazos establecidos en la programación. Dicha programación deberá ser respetada en su mayoría, sin embargo, podrá tener un grado de flexibilidad adecuado.

Fase III. Verificar

Medición y seguimiento de la estrategia

Se evaluará la evolución de los indicadores de motivación y desempeño laboral, una vez que estos hayan sido medidos en función de datos estadísticos.

Medición de variables.-

Las variables motivación y desempeño laboral deberán ser medidas a través de la evolución de los indicadores fijados para las mismas. Esta medición será realizada posterior a la implementación de la estrategia.

Factores de motivación laboral.- Este factor será medido mediante la aplicación de la “Lista de Verificación de Factores de Motivación Laboral”, a través de la cual se obtendrán los datos promedios de motivación en el trabajo.

Medición de factores de desempeño laboral.- Este factor será medido mediante la aplicación de la “Lista de Verificación de Factores para Medir el Desempeño Laboral”, a través de la cual se obtendrán los datos promedios de evaluación de desempeño de la institución.

Análisis de resultados

Posterior a la medición de las variables motivación y desempeño laboral, se deben analizar minuciosamente los datos, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de institución en cuestión.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

Fortalezas y debilidades de la motivación laboral.- Se determinarán de manera objetiva los puntos débiles y fuertes en relación a la motivación laboral. Los puntos débiles corresponderán a todos los elementos en torno a la motivación que presentan deficiencia dentro de la organización, mientras que los puntos fuertes serán todos elementos de la motivación que están siendo trabajados de manera positiva dentro de la misma.

Fortalezas y debilidades del desempeño laboral.- Se determinarán de manera objetiva los puntos débiles y fuertes en relación al desempeño laboral. Los puntos débiles corresponderán a todos los elementos en torno al desempeño que presentan deficiencia dentro de la organización, mientras que los puntos fuertes serán todos elementos del desempeño que están siendo trabajados de manera positiva dentro de la misma.

Fase IV.- Actuar

Plan de mejoramiento (retroalimentación)

Evaluación de desempeño/comparación.- Con la finalidad de completar el ciclo de mejoramiento continuo, la institución pública deberá evaluar el desempeño de los empleados públicos, después de la ejecución de la estrategia para realizar el análisis comparativo de evolución del mismo. Para el efecto utilizará nuevamente la “**Lista de Verificación de Factores para Medir el Desempeño Laboral**”

Plan de mejoras.- Finalmente, del análisis de fortalezas y debilidades del factor motivacional y desempeño laboral, así como de la nueva evaluación de desempeño, se estructurarán los planes de mejora para el mejoramiento continuo de las entidades del sector público de la provincia del Carchi.

4.- Conclusiones

- El desempeño promedio de los empleados públicos de la provincia del Carchi se encuentra en un nivel muy bueno, superior a los 4 puntos sobre un total de cinco, el cual se divide en tres factores: habilidades y capacidades; comportamientos; metas y resultados, los cuales, según la autoevaluación de los empleados de la muestra se valoraron los siguientes rangos: (4,07-4,6), (4,3-4,7) y (4,2-4,5) respectivamente. En conclusión el desempeño promedio demuestra que, existe eficiencia y eficacia en los empleados públicos de la provincia, sin embargo, es necesario indicar que la evaluación de desempeño ha sido valorada solamente desde la perspectiva de empleado y que ésta no ha sido contrastada con la opinión de los jefes inmediatos ni de los usuarios del servicio.
- La percepción de motivación que los empleados de la provincia tienen acerca de sus instituciones es muy buena, con un promedio superior a los 4 puntos sobre un total de cinco. La motivación ha sido evaluada en función de once factores que son considerados incidentes directos en la variable. Asociado a dicha variable también se determinó la existencia de tres factores que son menos eficientes en el objeto estudiado, es el caso de: remuneración, beneficios y prestaciones (3,9/5); formación, capacitación y entrenamiento (3,8/5); y, reconocimiento (3,5/5). En conclusión la

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

motivación trabajada en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, valorada desde la percepción de los empleados, en buena en términos generales.

- De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, se concluye que en las instituciones estudiadas, en efecto, se manifiestan los dos tipos de factores (mantenimiento y motivación), sin embargo los resultados demuestran que existe mayor atención a los factores llamados de mantenimiento, según la teoría de Herzberg, puesto que, según la percepción de los encuestados se pondera la presencia de los factores de mantenimiento por encima de los factores de motivación. Factores de mantenimiento: estabilidad laboral (frecuencia 3), relaciones con el jefe compañeros y cliente (frecuencia 3), formación capacitación entrenamiento (frecuencia 2), remuneración beneficios prestaciones (frecuencia 1), condiciones laborales (frecuencia 1). Factores de motivación: responsabilidades importantes (frecuencia 2). Cuando se valoró la incidencia de los factores de motivación que afectan al desempeño se lo hizo en tres bloques, es decir, enfocando el efecto de los mismos hacia: capacidades, comportamientos y metas. Esto explica la frecuencia en que el factor incidente se manifiesta. Es necesario indicar que, otros factores no fueron considerados por los encuestados como fuertes incidentes de motivación.

- Una vez realizada la prueba de validación de la hipótesis (H.1): “A mayor nivel de motivación de los empleados públicos, mayor nivel de desempeño laboral”, se concluye que es válida, pues según el análisis del coeficiente de correlación de Pearson (r), se demuestra que existe correlación positiva alta (0,7) entre el nivel de desempeño y el nivel de motivación; es decir que, a medida que sube la motivación percibida por los empleados públicos de la provincia del Carchi, también sube su nivel de desempeño.

- La hipótesis correlacional (H.2): “Mientras más años lleve el empleado laborando en la institución pública, menor será su nivel de desempeño en el trabajo”, no es válida totalmente, pues según el análisis estadístico, a pesar de que existe una relación inversa entre las variables, existe baja correlación negativa (-0,3) entre el número de años que labora el empleado en la institución pública y su nivel de desempeño; es decir que, en un nivel muy bajo, a medida que suben los años de servicio de los empleados públicos de la provincia del Carchi, empieza a bajar su nivel de desempeño.

- La hipótesis correlacional (H.3): “A mayor edad de los empleados públicos, menor será su nivel de desempeño laboral” es medianamente válida, pues según el análisis se prueba la relación inversa entre las variables y se observa una correlación negativa moderada (-0,5) entre la edad de los empleados y su nivel de desempeño. Esto significa que, a medida que sube la edad de los empleados públicos de la provincia del Carchi, su nivel de desempeño empieza a bajar de forma moderada.

- Al respecto de la hipótesis (H.4): “A mayor edad de los servidores públicos, menor es el nivel de motivación percibida en el trabajo” esta no tiene validez fuerte, el análisis estadístico indica que, a pesar de que hay relación inversa entre las variables, existe baja correlación negativa (-0,3) entre la edad de los empleados y su nivel de desempeño. Esto quiere decir que, en un nivel muy bajo, a medida que aumenta la edad de los em-

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

pleados públicos de la provincia del Carchi, empieza a bajar su nivel de desempeño.

- La hipótesis (H.5): “A más años de servicio de los empleados públicos, menor es el nivel de motivación percibida”, no tiene validez fuerte, pues existe una correlación positiva baja (0,32) entre los años de servicio y el nivel de motivación percibida por los empleados. Lo anterior quiere decir que, a medida que sube la motivación percibida de los empleados públicos de la provincia del Carchi, sube muy poco el nivel de desempeño.

5.- Recomendaciones

- Las instituciones estatales que se encuentran localizadas dentro del área geográfica estudiada deben continuar haciendo esfuerzos para mantener los niveles de desempeño actuales de sus empleados, los cuales son muy buenos según los resultados extraídos de esta investigación. Si bien, la evaluación corresponde a una autoevaluación de factores, en el grupo de evaluadores se incluyeron mandos altos, mandos medios, y nivel operativos, es decir que la perspectiva del desempeño es pertinente. En tal sentido, se recomienda continuar con la mecánica de trabajo directivo, y además tomar en cuenta el sistema de motivación propuesto en la fase siguiente de este informe.

- En torno a la motivación que perciben los empleados públicos de la provincia del Carchi, es importante recomendar que, también se implemente el sistema de motivación propuesta en este estudio, en el cual se enfatiza el los factores de motivación para incrementar el desempeño, más que en los factores de mantenimiento, dado que en nivel de motivación extrínseco de estas instituciones está solventado. Igualmente, se recomienda a las instituciones que el sistema debe ser adaptado al contexto de sus organizaciones para que pueda alcanzar mejores resultados, si bien el modelo es genérico, necesita acoplarse a los propios requerimientos.

- Esta recomendación es muy importante para lograr un cambio de paradigma en cuanto a la forma como se trabaja la motivación en los empleados públicos de la provincia. La motivación debe ser abordada en función de los factores que son considerados como motivadores, desde la teoría de Herzberg, dado que los factores de mantenimiento, tal como demuestran los resultados de la investigación están arrojando un desempeño muy alto, pero sin embargo no llega a ser excelente. La recomendación es focalizar el esfuerzo de motivación en torno a dichos factores intrínsecos para impulsar el nivel de excelencia laboral en los empleados.

- Los mandos altos y medios de las instituciones públicas deben enfocarse en reforzar el tema de la cultura organizacional para incorporar el factor motivacional y otros factores fuertemente incidentes en el nivel de desempeño de los empleados dentro del ADN de la gente. Esto quiere decir que, a más del factor motivacional, no se deben descuidar otros factores como la potenciación de las capacidades¹⁶, habilidades y destrezas de los empleados; y, la dotación de los recursos necesarios para que

¹⁶ De acuerdo a los autores Lussier y Achua (2011), existe una ecuación que representa el desempeño real de un empleado o trabajador (Desempeño = capacidades + motivación + recursos asignados). Estos autores concuerdan en que el desempeño del empleado se ve afectado cuando cualquiera o todos estos factores fallan en el interior de las organizaciones.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

el empleado pueda alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia. La alta dirección debe comprender que es necesario que exista sinergia entre estos tres elementos, para que no se desequilibre el rendimiento laboral de los miembros de sus instituciones.

- Las instituciones públicas del Carchi deben poner atención especial en los grupos de empleados que demuestran menor desempeño, no para castigar, sino para detectar las causas que lo generen y poder atacarlas de forma asociada al tema de la motivación. Podría ser que los empleados con bajo rendimiento solamente sean personas mal motivadas o con problemas psico-sociales que no les permiten desarrollar su verdadero potencial, y en dicha condición, el factor motivacional cumplirá un papel importante para incrementar el rendimiento laboral.

- Los departamentos de talento humano deben considerar la variable edad como un factor que podría afectar en el desempeño de los empleados si no está siendo reforzada con la motivación adecuada. Esto quiere decir que, se deben adoptar políticas de personal que ayuden a mantener motivados a todos los empleados públicos, independientemente de su edad, lo cual implica evitar acciones que de alguna manera discriminen al empleado a causa de su edad.

- No es necesario que las instituciones públicas se preocupen por la edad de los empleados públicos o por los años que llevan laborando en las mismas, más bien se recomienda tener una actitud positiva en cuanto al fortalecimiento de la variable motivacional, trabajada en mayor o menor grado, desde los factores intrínsecos o extrínsecos según su propia realidad.

6.- Referencias Bibliográficas

- Bernal, C. (2007), *Introducción a la Administración de las organizaciones*, Pearson, México
- Chiavenato, I. (2009): *Gestión del talento humano*. México, Mc Graw Hill Ediciones/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edición Breve Tercera Edición, Mc Graw Hill, México.
- Cuesta Santos, A. (2010), *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Dalton, Hoyle & Wattz (2007), *Relaciones Humanas*, México, Cengage.
- Guízar, Rafael. (2008): *Desarrollo Organizacional*. México, Mc Graw Hill Ediciones.
- Koontz h., Weihrich h., & Canice. (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*, Décimo Tercera Edición, Mc Graw Hill, México,
- Lussier & Achua (2011), *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, Cengage.
- Palaci, F. (2005), *Psicología de la Organización*. México, Pearson.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*, Décima Edición, Editorial Pearson, México.
- Robbins, S. (2009), *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson
- Schein, E. (1982), *Psicología de la Organización*. México, Pearson.