

Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

## **TEMA: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA “MOTIVACIÓN” SOBRE LA “PRODUCTIVIDAD” Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE JOBABO.**

**Autor: Ing. Alberto Betancourt Almaguer.**

Profesor instructor.  
albertoba@ult.edu.cu.

**Lic. Marisleydi Ramirez Pérez**

Profesora instructora  
Marisleydiramirez@nauta.cu  
Universidad de Las Tunas, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alberto Betancourt Almaguer y Marisleydi Ramirez Pérez (2019): “Evaluación del impacto de la “motivación” sobre la “productividad” y el desempeño laboral en el Centro Universitario Municipal de Jobabo.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/motivacion-productividad-laboral.html>

### **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolló en el Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo, Las Tunas, con el objetivo de evaluar el impacto de la motivación que ejercen los directivos de la institución sobre los trabajadores, especialmente sobre los docentes, y como esto repercute sobre la productividad en el trabajo y desempeño laboral. Se resalta la importancia de la motivación como elemento imprescindible del liderazgo, que permite influir positivamente sobre el comportamiento de las personas y desarrollar una dirección más participativa, donde los trabajadores se sientan más involucrados y comprometidos en el cumplimiento de las tareas. En la realización de la investigación, se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación tanto teóricas como prácticas. El trabajo está estructurado en dos partes, una primera parte teórica, donde se consultan criterios, conceptos y definiciones de la literatura científica y especializada sobre el tema, y una segunda parte donde se analiza y evalúa la situación actual en la institución.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, motivación, productividad, desempeño laboral, liderazgo, capital humano.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se analizan los indicadores de eficiencia, productividad y calidad en cualquier organización, muchas personas (algunas altamente calificadas), creen que el éxito en las organizaciones se debe o depende principalmente de los recursos materiales, tecnológicos y financieros con que cuenta la institución.

Sin embargo, es reconocido por la mayoría de investigadores y científicos de áreas tan diversas como las ciencias sociales, empresariales, administrativas entre otras, que el principal recurso con que cuenta cualquier organización es sin duda el **Capital Humano**, es decir, las personas. Basándonos en esta certeza, se hace necesario analizar, estudiar y comprender el **comportamiento humano**, específicamente en el contexto de las organizaciones, con el fin de conocer la personalidad, motivaciones, aspiraciones, conducta social, entre muchas otras características de interés, que puedan influir de alguna manera sobre el desempeño laboral y la consecución de los objetivos de la institución.

Es por ello que el **Comportamiento Organizacional** como disciplina estudia estas cuestiones entre muchas otras, a nivel individual, grupal y organizacional, con la aspiración de entender mejor las relaciones e influencias que se dan entre los trabajadores y el medio laboral, siempre en función de mejorar las condiciones del entorno donde se desenvuelven los mismo, buscando el aumento constante de la productividad del trabajo, el bienestar colectivo y la calidad de la producción y los servicios.

Es importante apreciar la dimensión humana de las personas (conciencia, inteligencia, sentimientos y valores), y no verlas solamente como un factor productivo más, error que cometen no pocos administrativos en la actualidad. Si se quiere implementar un proceso de dirección participativa en las instituciones donde se tomen mejores decisiones y se alcancen mejores resultados, dicho en otras palabras, gestionar con las personas y no gestionar a las personas, habrá necesariamente que partir de realizar estudios del comportamiento organizacional que revelen conocimientos, para en consecuencia, ejecutar acciones tratando que la persona se adecúe al trabajo y que el trabajo se adecúe a la persona.

El presente trabajo investigativo se realizó en el Centro Universitario Municipal de Jobabo, el cual no está ajeno a estas cuestiones, con el **objetivo fundamental** de evaluar el impacto de una variable independiente (motivación) sobre una dependiente (productividad) y sugerir ideas que contribuyan con posibles soluciones a algunas problemáticas que se pueden resolver desde este enfoque, y que sirva al mismo tiempo como fuente de información básica para la toma de decisiones de los directivos.

En toda la investigación se utilizan los métodos teóricos “Analítico – Sintético”, “Inductivo - Deductivo” e “Histórico-lógico”. Se inicia realizando una revisión y análisis de la literatura científica sobre el tema, para compilar los fundamentos teóricos básicos que nos sirvan para la comprensión y análisis de los elementos fundamentales de esta disciplina, luego se realiza un diagnóstico, utilizando técnicas empíricas básicas, tales como, encuestas, entrevistas, observación directa y la propia experiencia, con lo cual se detectan algunas insuficiencias relacionadas con el rendimiento de algunos trabajadores y problemas en la organización y ejecución en algunas actividades, que afectan significativamente las tareas fundamentales del centro. Luego se realiza el diagnóstico de la situación actual, y así poder evaluar cómo influye la motivación por el trabajo en la productividad, o sea, en los resultados alcanzados.

### **Métodos y herramientas utilizadas en la investigación**

Teóricos:

- Histórico – lógico
- Análisis y Síntesis
- Inductivo – deductivo

Prácticos:

- Observación científica
- Entrevistas
- Encuestas
- Revisión documental

## **DESARROLLO**

### ***Consideraciones teóricas básicas sobre el Comportamiento Organizacional***

#### ***Definición de Comportamiento Organizacional***

Existen muchas definiciones de comportamiento Organizacional escritas por disímiles autores e investigadores de este campo, pero quizás una de las más conocidas es la que ofrece Robbins:

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”

Robbins, S. y Judge, T. (2009).

#### ***Relación entre la Gestión y el Comportamiento Organizacional***

El campo de gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado.

Las responsabilidades tradicionales y sumamente repetitivas de los gerentes han sido supervisar y motivar a los subordinados y reportar los resultados al siguiente nivel más alto en la cadena de mando. Las definiciones más nuevas de gestión quitan el énfasis en los procesos recurrentes y resaltan la importancia del gerente como un “habilitador (facilitador) del desempeño del empleado” en lugar de las “actividades” mucho más tradicionales mencionadas anteriormente.

Estas opiniones contemporáneas de la gestión se enfocan más en los roles administrativos del entrenamiento, la integración, la mediación, y el seguimiento (y el compartir con los empleados) del desempeño de una unidad, y la distribución de recursos entre los empleados más independientes (y confiables) y sus equipos autodirigidos. A diferencia del CO y la TO, la definición de gestión no es estática, y podrá ver cómo evoluciona naturalmente para mantenerse al día de las crecientes complejidades de las organizaciones modernas.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos autodirigidos.

Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del CO proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente.

En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el CO se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto de habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la Organización.

Dailey, R. (2012)

### ***Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional***

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. La ayuda que se presenta en esta materia es de gran utilidad para los estudiantes de hoy, pero también para los futuros gerentes que tendrán en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que estas requieren.

Debe partirse del hecho de que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento, entre ellas la Psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad.

Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión, los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico. El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, en el cual al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, los cuales se decían que eran los más productivos. A lo largo del siglo XXI ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo.

Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo. A consecuencia de estas fuerzas, el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina. Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más gracias a adhesiones. Los principales grupos educacionales de EUA y en EUROPA han hecho un llamado urgente para reencausar los objetivos del aprendizaje en los programas administrativos y de desarrollo.

Además, insisten en la necesidad de hacer hincapiés nuevamente en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación. El comportamiento organizacional es una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud y lo seguirá haciendo en el futuro. Ese futuro girará en torno

a los procesos relacionado con el desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial. Las personas constituyen en estos últimos tiempos el elemento central del cambio estructural y organizacional. Sin su apoyo, ningún rediseño estructural puede tener la eficiencia esperada. Las actitudes inapropiadas perjudican los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar y la renuncia a hacerlos son problemas continuos en las empresas. Detrás de muchas renuncias a cambiar están los pensamientos deformadores en las mentes de las personas.

Dichos pensamientos dificultan el acceso al nuevo procedimiento y que poco ayudan a la realización de las tareas. El cambio no puede conducirlo sólo el líder, tiene que apoyarse en personas que crean, vivan y profesen los cambios propuestos, que conozcan las causales del entorno que motivo dichos cambios y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros. Las personas que facilitan estos cambios son conocidas como agentes del cambio. Pueden ser los operadores, los supervisores, los directores, los consultores, los administradores, entre otros, con el requisito de que estén convencidos de la necesidad del cambio y puedan transmitir al resto de la organización su convencimiento y entusiasmo para acoger las nuevas disposiciones con mayor apertura y optimismo.

Los expertos están convencidos que para producir los cambios se debe originar en la comprensión de nuestro sistema mental, en su interacción con el medio, pues poseemos como personas habilidades inexploradas y sólo se deben desarrollar. Pensamos que el concepto de inteligencia en estos tiempos debe cambiar y así reconstruirnos como persona desarrollándonos a nosotros mismos. Es seguir el camino de considerarnos en el centro de nuestro círculo de influencia y actuar allí incorporando nueva inteligencia para generar así una forma de ser, más que una nueva herramienta. Los líderes de hoy necesitan desarrollar la inteligencia en la organización, pero partiendo de sus procesos de cambio internos en cada miembro de la misma. En lugar de mejorar el proceso, lo que debemos cambiar es la forma en que procesamos. Los hechos no nos afectan en la vida por lo que son es sí mismo, sino por lo que pensamos acerca de ellos; cambiar cuantitativamente es cambiar la forma de pensar, lo cual cambia el concepto de los hechos.

Tenemos que romper esos viejos modelos de pensamiento y buscar herramientas que nos ayuden a procesar mejor la información. Pero podemos crear un nuevo modelo o paradigma que posteriormente serán inútiles, ya que nos cristalizaremos en la nueva creencia y volveremos al punto de partida. Lo que realmente necesitamos es una nueva forma de procesar, una nueva forma de pensar en los cambios que se quieren y permanentemente crear nuevas estrategias, que permitan no sólo obtener los resultados deseados en el tiempo y espacio requerido, sino que además considerar el proceso, ese fluir permanentemente, donde nosotros mantengamos la dirección que a cada instante emerge y la disfrutemos.

Paredes Hernández, E. y Velasco Espitia, M. E.

### ***Como explicar y prever el comportamiento***

La realidad organizacional y de trabajo de algún modo se han visto afectados por una serie de fenómenos, como lo son la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que ha obligado a investigar e implementar medidas para dar solución a problemáticas y fenómenos psicosociales que van ligados a la calidad de vida. El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer. El comportamiento debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados. Un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de los mismos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares. Para prever el comportamiento organizacional, se pueden canalizar cuatro enfoques del cambio organizacional:

- **Retroalimentación de encuestas:** Consiste de recopilar información de integrantes de una organización o grupo de trabajo y en organizar información de forma comprensible y útil. Debido a su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuesta suele utilizarse como parte de programas de cambio en gran escala, a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.
- **Formación de equipos:** Es un proceso mediante el cual los integrantes de un grupo de trabajo o equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su efectividad.
- **Asesoría de proceso:** Es la asesoría brindada por un consejero (capacitado) para ayudar a los integrantes de una organización a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral. Los acontecimientos de proceso son las formas en que los empleados realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y; en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea.
- **Programas de calidad de vida en el trabajo:** Son actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización. Muchos programas de calidad de vida se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas.

### ***Clima organizacional, comunicación organizacional y motivación***

Estos conceptos son muy importantes dentro del comportamiento organizacional, ya que permiten entender e influir sobre la conducta humana en el contexto institucional.

**Clima organizacional:** es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental. El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento. El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización.

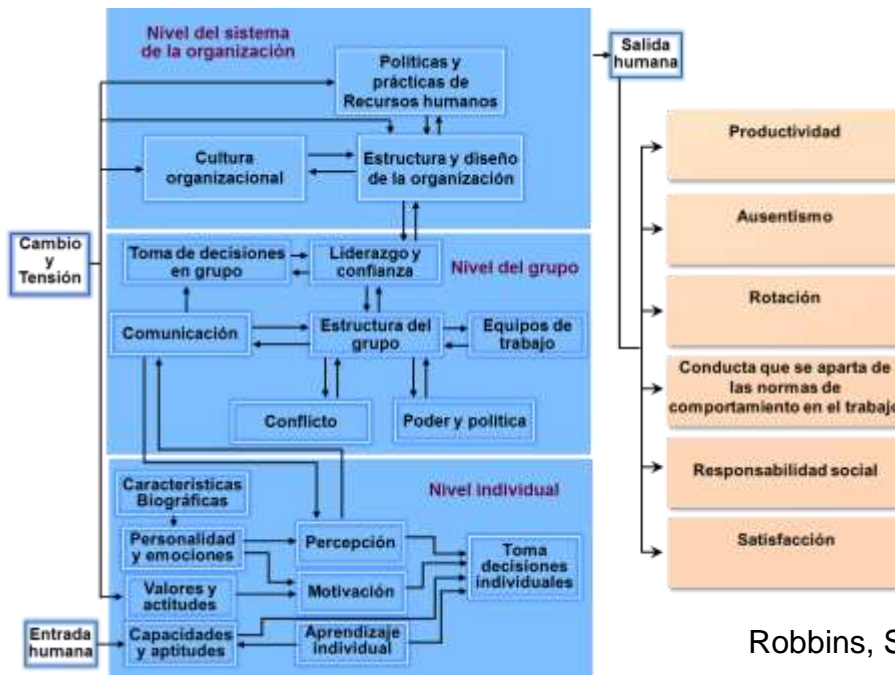
**Comunicación organizacional:** consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo. La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación en una organización.

**Motivación:** es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados, son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas



para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.  
 www.wikipedia.org (2018)

### Modelo básico del Comportamiento Organizacional



Robbins, S. y Judge, T. (2009).

### Variables dependientes del Comportamiento Organizacional

- **Productividad.** Medida del desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia, es decir: la organización es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Hecho de no asistir al trabajo, toda organización debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la organización no podrá llegar a sus metas si las personas no van a trabajar.
- **Rotación:** Es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una organización, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio, pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimiento y experiencia se va de la organización.
- **Satisfacción en el trabajo:** La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- **Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo:** También llamada comportamiento antisocial o incivildad en el lugar de trabajo) es aquella que de

manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros.

- **Comportamiento ciudadano organizacional (CCO):** Este es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. (Responsabilidad social).

### ***Evaluación de la influencia que ejerce la motivación sobre la productividad, e impacto sobre el desempeño laboral***

El Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo es considerado hoy por las autoridades políticas y administrativas del territorio, como la institución cultural más importante del municipio, jugando roles importantes para el desarrollo de cualquier región, tales como, la formación del profesional (entiéndase pregrado y postgrado), la gestión de la ciencia y la técnica (entiéndase investigaciones científicas e innovación tecnológica) y la contribución al desarrollo local (entiéndase el diseño e implementación de proyectos de DL, así como la asesoría a los dirigentes locales en la toma de decisiones), entre otras. De aquí la importancia de lograr con la máxima efectividad posible (eficiencia y eficacia) la consecución de las metas de la institución con calidad, y cumpliendo con las expectativas del resto de instituciones y la población en general.

### ***Organigrama de la estructura organizativa del CUM.***

El CUM está estructurado de la siguiente forma:



Cada departamento contiene los siguientes trabajadores:

Dirección: director y secretaria ejecutiva.

Secretaría docente: secretaria docente y un técnico de gestión universitaria.

Departamento docente: jefa de departamento, una técnica auxiliar de atención a la docencia, profesores y técnico en informática.

Área de servicio: administrador, agentes de seguridad y protección, gestoras de servicios y técnicos de gestión universitaria.

### ***Diagnóstico de la situación actual.***

Luego de aplicar las siguientes técnicas empíricas:

- Entrevistas al director y la jefa de departamento (ver anexo 1).
- Encuestas a trabajadores docentes y no docentes (ver anexo 2).
- Observación directa.

Además de la aplicación de estas técnicas, haciendo uso racional de la propia experiencia (9 años de trabajo en el centro), se pudo corroborar la existencia de insuficiencias en las que incurren tanto los directivos como trabajadores del centro, las mismas son:

- Deficiente planificación por parte de los directivos de tareas importantes.
- Deficiente reconocimiento moral por parte de los directivos a trabajadores destacados en el cumplimiento de sus funciones.
- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral en algunos trabajadores.
- Llegadas tarde y ausencias de algunos trabajadores a actividades fundamentales.
- Deficiente planificación de algunos trabajadores en los planes de trabajos individuales.
- Insuficiente control por parte de los directivos a sus subordinados.

En la realización de las entrevistas, los directivos reconocen que son insuficientes las acciones de planificación, organización, control y estimulación a los compañeros más destacados, lo cual incide negativamente sobre el clima organizacional, pero que la principal causa de los problemas radica en la falta de compromiso, responsabilidad y disciplina de los trabajadores, no ven en la motivación por el trabajo, haciendo un reconocimiento moral y colectivo a aquellos que son más destacados en el cumplimiento de las tareas un **factor potencial** y una manera eficaz de influir favorablemente sobre el desempeño y productividad laboral.

De diez encuestas aplicadas a trabajadores docentes y no docentes:

- Ocho reflejaron cierta desmotivación por algunas tareas que no consideran tan importantes.
- Siete afirman que no hay suficiente reconocimiento moral frente al colectivo a los trabajadores más destacados.
- Siete afirman que sistemáticamente las actividades principales no se ejecutan en la fecha planificada, lo cual rompe con la planificación individual de los trabajadores.

- Nueve trabajadores plantean que perciben deficiencias en la comunicación de los jefes hacia los subordinados.
- Seis trabajadores creen que no existe un proceso de toma de decisiones lo suficientemente participativo.

Basándonos en los resultados arrojados por las técnicas mencionadas anteriormente y la propia observación de la conducta de los trabajadores y directivos, podemos deducir que uno de los factores que influye de manera significativa sobre el rendimiento y disciplina laboral es sin duda la motivación, en cierto grado o medida está claro que todos estos aspectos analizados influyen (en este caso negativamente) sobre la motivación en los subordinados.

La motivación está estrechamente relacionada con el liderazgo, cuando se motiva, se estimula a las personas, y una buena forma de lograrlo es el reconocimiento moral y colectivo a los trabajadores que mejores resultados tienen en el desempeño de sus funciones. Cuando se reconoce el buen trabajo realizado y se estimula en consecuencia se compromete al trabajador a seguir cumpliendo y mejorar los resultados, lo cual implica necesariamente tener buena disciplina en el centro. Si a esto se le suma una mejor planificación, comunicación organizacional y la implementación de un proceso de dirección más participativo los resultados alcanzados muy probablemente mejorarán significativamente.

## **CONCLUSIONES**

1. El análisis de los fundamentos teóricos relacionados con el Comportamiento Organizacional, destacan la importancia de su estudio, comprensión y aplicación en las organizaciones, para el logro de los objetivos, y creando al mismo tiempo condiciones favorable en el clima organizacional para el bienestar de las personas.
2. La aplicación de técnicas teóricas y empíricas de investigación, permitieron detectar que existen insuficiencias de diferentes índoles, que repercuten negativamente sobre la motivación en los trabajadores y a su vez sobre el desempeño laboral.
3. Del análisis realizado, se puede deducir que es necesario acometer acciones e implementar una estrategia que favorezca una serie de elementos o factores que influyan positivamente sobre la motivación en los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Firsirotu y otros ( ). Cultura Organizacional. México: Ediciones Legis, 2.001.
2. ACKOFF, R. Planeamiento de empresas. México: editorial Limusa, 1980.
3. Anderson A.H. y Barker D. Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.1996.
4. Arthur Andersen Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.1.988.
5. Beckhard R. Changing the Essence: El arte de crear y desarrollar cambios fundamentales en una organización. San Francisco; London: Jossey-Bass. 1992.
6. BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.
7. BLAKE, R. y MOUTON, L. El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, 2.001.
8. Brooks E. El Cambio Organizacional. The Managerial Dilemma. London: The MacMillan Press Ltd. 1990.
9. BURKE, W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Bogotá: Addison-Wesley. 1988.
10. CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988.
11. Davis, K. y Newstrom, J.W. El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill, 2001.
12. Deal, L. y Kennedy, L Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Editora Sudamericana, 2001.
13. French, W. L. y Bell, C.H. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias del comportamiento de la organización. México. Prentice-Hall.1996.
14. MEJIA RODRIGUEZ, María Liliana. COMPETENCIAS QUE DETERMINAN EL LIDERAZGO. Serie Documentos. Borradores de Investigación. No. 5. Universidad del Rosario. FAEN. Bogotá, junio de 2001.
15. O`TOOLE, James. EL LIDERAZGO DEL CAMBIO. CÓMO SUPERAR LA IDEOLOGÍA DE LA COMODIDAD Y LA TIRANÍA DE LA COSTUMBRE. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 2002.
16. OGLIASTRI URIBE, Enrique, "EL LIDERAZGO DE AMÉRICA LATINA", en: Suma Plus, Cali, Colombia, No. 134, agosto, 2003.
17. OGLIASTRI URIBE, Enrique, "EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN ESTUDIO CUALITATIVO", Universidad Eafit, enero-marzo, 2001.
18. Paredes Hernández, E. y Velasco Espitia, M. E. Universidad de Pamplona. Colombia.
19. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1998.
20. Ruiz Olabuénaga, J.I. Sociología de las Organizaciones. Bilbao: Universidad de Deusto, 2001.

21. Silva, M. El Clima en las Organizaciones. Barcelona: PPU, 2000.
22. Thevenet, M. Auditoría de la cultura empresarial. Madrid; Ediciones Díaz de Santos, 2.001.
23. Werther, W. y Davis, K. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 2001.
24. [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org).

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.** Cuestionario aplicado en las entrevistas.

1. ¿Qué importancia le concede usted a la motivación por el trabajo?
2. ¿Qué acciones de motivación realiza usted sobre los trabajadores?
3. ¿Con qué frecuencia las realiza?
4. ¿Se cumple en buen grado la planificación mensual de las actividades fundamentales de la Institución?
5. ¿Los trabajadores comprenden la importancia, pertinencia y objetividad de todas las tareas planificadas?
6. ¿Se implementa una comunicación organizacional efectiva, desde los jefes a los subordinados y viceversa?
7. ¿Considera usted que el estilo o método de dirección empleado es en buen grado participativo?
8. ¿Los mecanismos de evaluación y control son lo suficientemente sistemáticos y eficaces, como para realizar una retroalimentación objetiva y realista que permita corregir deficiencias y mejorar la situación actual?

### **Anexo 2.** Preguntas realizadas en las encuestas.

1. ¿Siente usted motivación por las tareas que realiza en el desempeño de sus funciones?
2. ¿Cree usted que su jefe inmediato superior lo motiva lo suficiente en el desempeño de sus funciones?
3. ¿En su opinión, se realiza una buena planificación de las tareas mensuales en el centro?
4. ¿Según su criterio, se le presta especial interés al cumplimiento de las actividades fundamentales del mes?
5. ¿Cree usted que los métodos de dirección empleados por los directivos del centro son los mejores?
6. ¿Cree usted que existe una dirección participativa en el centro?
7. ¿Considera usted que las ideas, opiniones, críticas y sugerencias de los trabajadores son tenidas en cuenta por los directivos?

8. ¿Según su valoración, existe un flujo efectivo de información en el proceso de comunicación desde los directivos hacia los subordinados y viceversa?