



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

**El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el
Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas**

Que presenta:

Paola Marcela Castro Vázquez

Para obtener el grado de:

Maestra en Administración con énfasis en Negocios

Director de tesis:

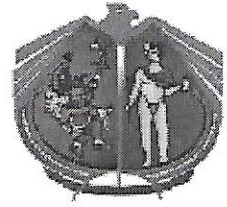
Dra. Aída Ortega Velázquez

San Luis Potosí, S.L.P.

Julio 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

**El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el
Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas**

Que presenta:

Paola Marcela Castro Vázquez

Para obtener el grado de:

Maestra en Administración con énfasis en Negocios

Dra. Aída Ortega Velázquez
Director

Dra. Rosa Araceli Cortés Mendoza
Asesor

Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Julio 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Paola Marcela Castro Vázquez, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 14 de Julio de 2016

Atentamente

Paola Marcela Castro Vázquez



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas”** se realizó entre Agosto de 2014 y Abril de 2016, bajo la dirección de la Dra. Aída Ortega Velázquez.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Paola Marcela Castro Vázquez

Dedicatorias

A Dios que me permitió terminar esta etapa.

A mis padres por su amor, apoyo, consejos y por la motivación que siempre me han dado.

A mi amigo y esposo Francisco por estar conmigo en todo momento, alentarme a continuar y no permitir que me rindiera.

A mi hermana Josette por ser un gran ejemplo.

A mi tía Socorro por creer en mí.

Agradecimientos

Agradezco a la Doctora Aída Ortega por otorgarme los conocimientos necesarios, por su tiempo para concluir este trabajo y sobre todo por su amistad.

Agradezco a Anvi Mexicana S.A de C.V, Construcciones Industriales Argo S.A de C.V y Outotec México S.A. de C.V, por las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo.

A mis amigos Martha, Liliana, Julián, Alonso y Antonio porque me acompañaron y apoyaron para terminar esta etapa.

Índice

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Problemática | 5 |
| 1.3 Preguntas de investigación | 8 |
| 1.4 Objetivos de la investigación | 8 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 8 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 9 |
| 1.5 Justificación | 9 |
| 1.6 Delimitación de la investigación | 11 |
| 1.7 Hipótesis | 11 |
| 1.8 Modelo de investigación | 12 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Comportamiento organizacional | 13 |
| 2.2 Factores que componen el comportamiento organizacional | 14 |
| 2.3 Comportamiento organizacional contemporáneo | 15 |
| 2.4 Sistema de comportamiento organizacional | 16 |
| 2.5 Valores | 17 |
| 2.6 Teorías de los valores | 22 |
| 2.6.1 Teoría Axiológica de Hofstede | 22 |
| 2.6.2 Teoría Axiológica de Triandis | 23 |
| 2.6.3 Teoría de Hall & Tonna | 23 |
| 2.2.4 La taxonomía de Rokeach..... | 24 |
| 2.6.5 Teoría de Schwartz | 25 |
| 2.6.6 Teoría de los valores culturales de Inglehart | 30 |
| 2.6.7 El modelo Schwartz y Bilsky..... | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7 Tipos de valores y jerarquía | 33 |
| 2.8 Valores en el trabajo | 39 |
| 2.9 Motivación..... | 43 |
| 2.10 Teorías motivacionales..... | 45 |
| 2.10.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow..... | 45 |
| 2.10.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg | 47 |
| 2.10.3 Teoría del Impulso – refuerzo de Thorndike | 48 |
| 2.10.4 Teoría de la expectativa de Vrom, Porter y Lawler | 49 |
| 2.10.5 Teoría de la meta de Locke y Latham..... | 50 |
| 2.10.6 Teoría de los factores de McClelland, Winter y Miner | 50 |
| 2.10.7 Teoría del control de la acción de Kuhl..... | 51 |
| 2.10.8 Teoría de las Expectativas de Vrom | 52 |
| 2.10.9 Teoría de la Auto-determinación. | 52 |
| 2.11 Motivación laboral..... | 54 |
| 2.12 Desempeño laboral | 58 |
| 2.13 Teorías de desempeño laboral. | 61 |
| 2.13.1 Teoría de las diferencias individuales de las tareas y del desempeño. | 61 |
| 2.13.2 Teoría de Campbell..... | 63 |
| 2.14 Elementos para lograr el desempeño laboral..... | 64 |
| 2.15 Elementos que dañan el desempeño laboral | 65 |
| 2.16 Tipos de rendimiento laboral | 65 |
| 2.17 Desempeño adaptativo | 66 |
| 2.18 Valores hacia el trabajo, motivación y desempeño laboral | 68 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 71 |
| 3.1 Participantes | 71 |
| 3.2 Procedimiento de muestreo..... | 71 |
| 3.3 Recolección de datos y medidas..... | 72 |
| 3.4 Tipo de estudio..... | 74 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5 Tipo de diseño | 74 |
| 3.6 Análisis de los datos..... | 74 |
| 3.7 Validación del cuestionario..... | 74 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 77 |
| 4.1 Resultados descriptivos de las variables sociodemográficas | 77 |
| 4.1.1 Composición etaria | 77 |
| 4.1.2 Antigüedad en el puesto..... | 77 |
| 4.1.3 Antigüedad en la organización..... | 78 |
| 4.1.4 Sexo de los participantes..... | 79 |
| 4.1.5 Tipo de Contrato | 80 |
| 4.1.6. Escolaridad..... | 80 |
| 4.2 Resultados de las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables | 81 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES..... | 86 |
| REFERENCIAS | 90 |
| ANEXOS. | 98 |

Índice de Figuras y Tablas.

| | |
|---|----|
| Figura 1. Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional..... | 14 |
| Figura 2. Componentes para el buen funcionamiento del comportamiento organizacional..... | 17 |
| Figura 3. Estructura dinámica de los valores de acuerdo con la teoría universal de valores de Schwartz..... | 27 |
| Figura 4. Interrelación de los valores de Schwartz..... | 28 |
| Figura 5. Relación de desempeño de habilidades y desempeño contextual..... | 62 |
| Figura 6. Composición etaria..... | 76 |
| Figura 7. Antigüedad en el puesto de trabajo..... | 77 |
| Figura 8. Antigüedad dentro de la organización..... | 78 |
| Figura 9. Composición por sexo..... | 78 |
| Figura 10. Composición por tipo de contrato | 79 |
| Figura 11. Escolaridad..... | 80 |
| Tabla 1. Valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la escala de variables..... | 74 |
| Tabla 2. Valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a las dimensiones de la escala de valores..... | 75 |
| Tabla 3. Valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la escala de motivación... | 75 |
| Tabla 4. Resultados de las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables | 81 |
| Tabla 5. Resultados de los estadísticos descriptivos y alphas de Cronbach de las subdimensiones | 81 |
| Tabla 6. Resultados del análisis de regresión de los valores hacia el trabajo sobre el desempeño..... | 82 |
| Tabla 7. Resultados del análisis de regresión lineal de las dimensiones de la motivación laboral sobre el desempeño adaptativo..... | 82 |
| Tabla 8. Resultados de los estadísticos descriptivos de los atributos desmotivadores de acuerdo a importancia y jerarquía..... | 83 |
| Tabla 9. Resultados de los estadísticos descriptivos de los atributos motivadores de acuerdo a importancia y jerarquía | 84 |

RESUMEN

En la actualidad, las empresas se enfrentan a diferentes problemas, entre los que se encuentran los problemas de capital humano. Los principales problemas de capital humano son la falta de capacitación, la elevada rotación de los empleados, así como la falta de seguridad e higiene dentro de las empresas. En cuanto a nivel organizacional, existe una carencia de estándares de desempeño. Todos estos problemas están relacionados con variables relativas al comportamiento organizacional, tales como la motivación laboral, el desempeño laboral y los valores hacia el trabajo. Por tal razón, el objetivo de este trabajo fue determinar la influencia que tienen los valores hacia el trabajo sobre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores de tres empresas del sector metal mecánico, ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí, concretamente de la Zona Industrial. En dichas empresas laboran personal sindicalizado, empleados de confianza y personal contratado a través de *outsourcing*. Para llevar a cabo la investigación se recolectaron datos de una muestra de 100 trabajadores (hombres y mujeres) de diferentes áreas administrativas, con edad promedio de 33 años. El tipo de estudio realizado fue correlacional y el tipo de diseño utilizado en esta investigación fue transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento. Los resultados señalan que existe una relación positiva entre los valores hacia el trabajo y la motivación laboral, así como también una relación positiva entre los valores hacia el trabajo y el desempeño, y por último, una fuerte relación entre el desempeño y la motivación laboral. Estos resultados señalan la importancia que tienen los valores en la conducta de las personas, debido a que influyen en sus percepciones, actitudes y motivaciones, así como la importancia que deben poner las empresas al atraer talento humano con valores sólidos los cuales tendrán un efecto positivo en el desempeño laboral.

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) conforman la mayor parte de las compañías, tanto en México, América Latina, Estados Unidos y Europa y son parte activa del desarrollo económico y la productividad (Saavedra, 2012).

Las Pymes generan una alta aportación a la economía de los países sobre todo en los países que están en vías de desarrollo. Entre dichas aportaciones se encuentran: ingresos, empleo, infraestructura y facilidades para la creación de tecnología. Aunado a lo anterior, las Pymes son de suma importancia ya que se encuentran en la mayoría de los sectores productivos (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

En México, la importancia de las Pymes se muestra en los distintos indicadores, tales como el número de personas empleadas que forman parte de este tipo de empresas. Este tipo de empresas representan el 90% de las compañías que aportan al empleo, así como crecimiento de exportaciones (Martín, 2006).

Saavedra (2012) señala que las Pymes integran el 78.5% de los empleados y contribuye con un 52% del Producto Interno Bruto (PIB).

Una definición de PYME es la siguiente: *“una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”* (Cardozo y Rodríguez, 2012).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio del Diario Oficial de la Federación (DOF), clasifica a las empresas de la siguiente manera:

- Micro: trabajan de 1 a 10 empleados.
- Pequeña: trabajan de 11 a 50 empleados.
- Mediana: trabajan de 52 a 100 empleados.
- Grande: trabajan más de 101 empleados.

A partir del 30 de junio de 2009 a través del DOF, se aprobó una nueva clasificación para las empresas; la cual consiste en que aparte de tomar en cuenta el número de trabajadores, también es tomado en cuenta el monto de ventas.

- Micro: ventas hasta \$4 millones de pesos.
- Pequeña: ventas desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos.
- Mediana: ventas desde \$100.01 hasta \$ 250 millones de pesos.

Se considera que para que una empresa pueda ser clasificada como pequeña o mediana, es necesario que dicha empresa cumpla al menos dos de los siguientes cuatro puntos (Suárez y Martín, 2008):

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector.

Diversos autores resaltan las bondades de las Pymes, por ejemplo, Saavedra (2012), señala que este tipo de empresas (Pymes) son consideradas como los regeneradores económicos en México, debido a la aportación económica por el crecimiento y generación de empleos, así como su aportación social.

Cleri (2007) por su parte, enlista diferentes virtudes que ostentan las llamadas Pymes:

- Flexibilidad: Debido a su tamaño pequeño y dinamismo, se pueden moldear a cualquier ambiente por más cambiante que sea.
- Carácter pionero: tienen la facultad de convertir lo que empieza con una pequeña idea en algo grande.
- Proveedoras de bienes y servicios: Pueden ser tanto proveedoras de otras empresas, ya sea grandes o del mismo tamaño, así como consumidoras generales de otras empresas.
- Innovadoras y creativas: fácilmente pueden especializar los productos de acuerdo a las peticiones de los consumidores.
- Guardia del equilibrio de la sociedad: Al formar parte de la economía resguardan el equilibrio y crecimiento sostenido de la economía.
- Principales empleadores de mano de obra: Son las empresas que más empleos generan.
- Sostén de la demanda: Dan oportunidad a la creación de nuevos negocios.
- Contribuyentes del sostenimiento del Estado: Aportan a la economía nacional de manera directa o indirecta.
- Permiten el equilibrio regional: debido a la ubicación dentro el país, permiten una integración territorial.

- Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos: Los empleados tienen la posibilidad de abrir sus propios talleres u oficinas.
- Aportan productividad global: Al ser las empresas que generan mayores entradas y salidas, contribuyen al crecimiento de la productividad.

Para Piñango (2012), las Pymes crean una fascinación a la sociedad y a quienes las estudian, debido al hecho de que surgen desde cero y prácticamente emergen de las ganas de trabajar. El apoyar a este tipo de empresas para un gobierno, representa desarrollo y no sólo para estas pequeñas empresas, sino también para las empresas multinacionales o empresas grandes debido a que las Pymes, se pueden convertir en sus proveedoras de productos o servicios.

Sin embargo, actualmente las Pymes se enfrenta a requerimientos elevados, así como otras oportunidades por lo cual deben reaccionar a estas exigencias mediante cambios en sus procesos (Cardozo et al., 2012). Entre los retos que enfrentan las Pymes está el de renovar su diseño empresarial para la mejora de la eficiencia y así lograr una participación en los mercados globales, esto debido al movimiento de globalización. Estos retos los deben enfrentar para así lograr productos competitivos de alta calidad, con un valor agregado con el cual podrán competir en el mercado global, mejorar la rentabilidad y la calidad de vida de sus trabajadores.

Diversas investigaciones se han centrado en analizar los factores que pueden ayudar a mejorar la competitividad de las Pymes, siendo los menos los que se han enfocado a evaluar variables de tipo organizacional. Una de estas variables, son los valores hacia el trabajo. De acuerdo con Sosik (2005;) citado por Nader & Sánchez, 2010, los valores influyen

decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo.

Resulta interesante analizar qué otras variables pueden contribuir a mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados de las Pymes. Algunos investigadores se han enfocado en la motivación laboral, debido a que entre los principales problemas que enfrentan este tipo de empresas, se encuentra el hecho de que muchos empleados tienen un bajo nivel de motivación, lo que se ve representado en su bajo desempeño laboral, de igual manera, los empleadores no tienen idea de que los empleados necesitan motivarse o que hay una carencia de motivación.

Con base en lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar la influencia de los valores hacia el trabajo, la motivación, satisfacción y el desempeño percibido en empleados de Pymes potosinas. Para lograr lo anterior, se plantea un modelo de investigación sustentado en la literatura existente y se lleva a cabo una investigación empírica (ver capítulos 2 y 3).

1.2 Problemática

Las pequeñas y medianas empresas al ser organizaciones con capital humano, enfrentan problemas que pueden ocasionar el deterioro de las mismas. El capital humano es el motor de las empresas por lo que cualquier problema que pueda existir no debe pasar inadvertido.

Entre los problemas de capital humano que este tipo de empresas enfrentan se encuentran los siguientes: la falta de capacitación, la alta rotación de los empleados y la falta de la seguridad e higiene. A nivel organizacional, se encuentran la falta de estructura así

como de un sistema de operaciones y la falta de estándares de desempeño. En el plano de mercadotecnia, existe también una falta de conocimiento por la competencia y desconocimiento del producto y de cómo darlo a conocer (Palomo, 2005).

Las Pymes en la actualidad se enfrentan a una baja productividad en cuanto a mano de obra, ingresos y poca reinversión lo que hace que este tipo de empresas se hagan menos competitivas debido al crecimiento de la globalización y los constantes y rápidos avances tecnológicos (Saavedra y Tapia,2012).

Otro de los problemas que enfrentan las Pymes es referente a la planeación, producción, administración de personal, comercialización y poca especialización (González, Figueroa y Peyro, 2014).

Por otro lado, en los últimos años es común escuchar que una parte de la competitividad de las empresas reside en el bienestar de sus trabajadores. La experiencia viene demostrando que el éxito de los empleados en el desempeño de sus funciones, viene dado, según el grado de motivación laboral, fruto de la adaptación del empleado a su puesto de trabajo. Por ello, el estudio del puesto es clave para el desarrollo de ventajas competitivas organizativas (Carrasco y Meroño, 2011).

En este sentido, Fernández (2004), citado por Carrasco y Meroño, (2011) señala que para que los trabajadores estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, han de estar cómodos en su puesto de trabajo. Además, han de estar motivados para poder ser lo más productivos para la organización. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades organizativas, es parte de la adecuada adaptación y de la alineación de los empleados con sus puestos.

La motivación de los trabajadores es un factor de gran relevancia, tanto en su vertiente

personal como en la empresarial (Pruneda, 2014). La motivación ha sido ampliamente estudiada y se han desarrollado diversas teorías al respecto. En la práctica, los líderes y encargados de las empresas la valoran debido a que aporta muchos beneficios a la organización.

La motivación (del latín movere = mover) es el motivo que impulsa a la acción, que en lo referente al trabajo, se concreta en la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo. Tiene por lo tanto un componente de cantidad (más o menos energía y esfuerzo), foco (aplicada a las responsabilidades o cometidos que se esperan de una persona en su trabajo) y duración o sostenibilidad (durante cuánto tiempo se está dispuesto a mantener ese nivel de energía y esfuerzo) (Sánchez, 2008).

Diferentes investigaciones han analizado las variables predictoras y de resultado de la motivación laboral, resaltando dentro de los resultados positivos la satisfacción y mejora del rendimiento de los empleados, sin embargo, son escasas las investigaciones que se han enfocado a analizar variables predictoras de la motivación relacionadas con los valores hacia el trabajo.

En el contexto de las Pymes, resulta fundamental analizar variables de tipo comportamental, las cuales pueden influir directamente en el fracaso o éxito de estas empresas. Una de estas variables, son los valores hacia el trabajo, variable que no ha sido analizada en este tipo de empresas.

Actualmente, el mundo globalizado, la sociedad y las organizaciones se enfrentan a una crisis de valores y desconocimiento de principios éticos que orienten las normas sociales y los procesos organizacionales. En este sentido, los valores dan soporte a la organización y

por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como: valores individuales, profesionales y sociales (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

El estudio de los valores hacia el trabajo tiene una alta relevancia al influir incluso en la innovación de las empresas. De acuerdo con Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2012) los valores incluidos dentro de la cultura organizacional favorecen la innovación. En base a lo anteriormente expuesto, se hace necesario analizar la influencia de los valores hacia el trabajo en variables de tipo organizacional y de resultado en las pymes de San Luis Potosí.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿En qué medida influyen los valores hacia el trabajo en la motivación laboral de trabajadores de pymes potosinas?
2. ¿En qué medida influyen los valores hacia el trabajo en el desempeño de trabajadores de pymes potosinas?
3. ¿En qué medida influye la motivación laboral en el desempeño de trabajadores de pymes potosinas?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de PYMES potosinas para conocer el impacto que tienen los valores sobre los empleados y permitir que las empresas pueden entender el comportamiento humano.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar la influencia de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral de trabajadores de pymes potosinas.
2. Analizar la influencia de los valores hacia el trabajo en el desempeño de trabajadores de pymes potosinas.
3. Analizar la influencia de la motivación en el desempeño de trabajadores de pymes potosinas.

1.5 Justificación

Esta investigación pretende contribuir al estudio de los valores hacia el trabajo y su influencia en diferentes variables de salida en el ámbito organizacional. Específicamente se ha seleccionado a la motivación laboral y el desempeño. Para las empresas resulta de suma importancia medir y conocer este tipo de variables que han sido escasamente analizadas en el contexto potosino.

García (2012) afirma que durante varios años se ha buscado conocer los factores que han intervenido en el desempeño laboral del individuo y debido a esto se han realizado varias investigaciones tanto de enfoque psicológico y sociológico, habiendo más estudios para el enfoque psicológico. A pesar de los avances que se han tenido y de que se han generado una gran variedad de pruebas psicométricas para poder predecir el comportamiento laboral de los trabajadores, aún se pueden considerar otros elementos y factores que pueden ser tomados en cuenta en el estudio de la administración de las organizaciones.

Entre estos otros elementos que comenta García (2012), se encuentran los valores humanos, ya que son los que guían la conducta de las personas y al ser considerados como

ideales, son parte fundamental de la personalidad. Es por ello que los valores personales tienen un impacto en los valores organizacionales ya que se crea una interacción en el entorno laboral.

Nader y Sánchez (2010) señalan que los valores son los generadores de los sistemas de comportamiento socialmente aceptables. Es por ello que dichos sistemas son los que influyen directamente en el rendimiento de los empleados así como en su compromiso organizacional y a su vez en la satisfacción.

Por lo que hace a nivel organizacional que los valores sean considerados como una parte esencial de la cultura, así como de la estructura social de la organización. Esto debido a que los valores son determinantes para las actitudes que dirigen a sus miembros para lograr metas y objetivos. Así mismo, los valores influyen las estrategias que la compañía u organización adoptan y también los valores son determinantes para el clima de la misma organización (Aguilar-Luzón, 2007).

García (2012) también afirma que los conflictos que existen en las empresas son generados por las diferencias de los valores, ya que estos valores se ven reflejados en la filosofía de vida, es decir, en la vida trabajo y sociedad de una persona.

Debido a esto, es primordial buscar la manera para homogenizar los valores de los empleados con los de la empresa, para que de esta forma haya un crecimiento del entorno y no se vea dañado tanto el empleado como la empresa. Tomando en cuenta que los valores humanos son una parte importante de la persona, son también lo más importante a evaluar en el desempeño organizacional.

1.6 Delimitación de la investigación

La investigación se llevó a cabo en tres empresas del sector metal mecánico, ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí, concretamente de la Zona Industrial. En dichas empresas laboran personal sindicalizado, empleados de confianza y personal contratado por *outsourcing*. Se tomó una muestra de 100 individuos de diferentes áreas administrativas.

Las empresas fueron consideradas como medianas, considerando que el personal que labora en ellas no alcanza más de 100 empleados. Así mismo, son empresas medianas por el número de ventas generadas anualmente; las cuales no son mayores a los \$ 250 millones de pesos.

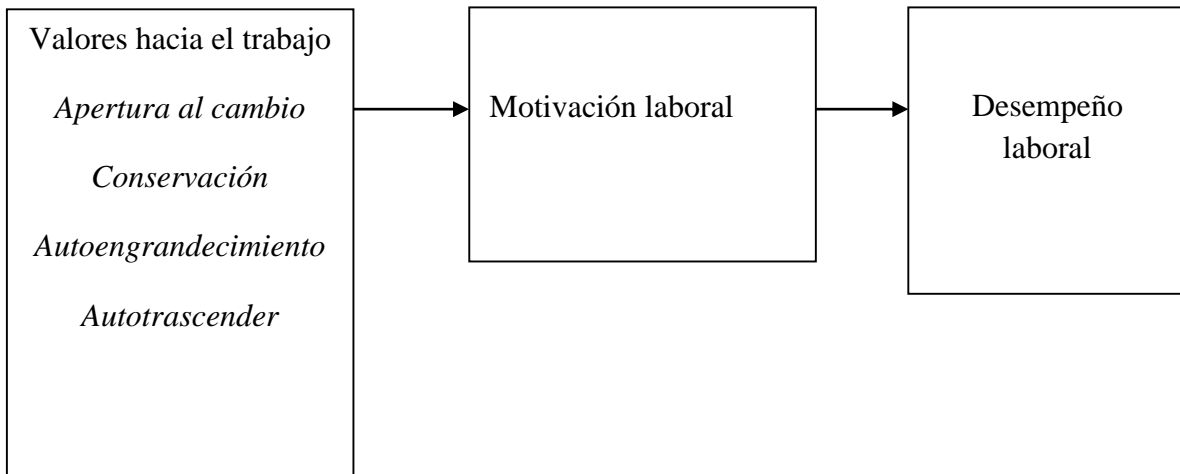
1.7 Hipótesis

H1: Los valores hacia el trabajo se relacionarán positivamente con la motivación laboral de trabajadores de pymes potosinas.

H2: Los valores hacia el trabajo se relacionarán positivamente con el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas.

H3: La motivación se relacionará positivamente con el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas.

1.8 Modelo de investigación



Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional tiene relación con distintos ámbitos, desde grandes empresas, empresas familiares y pequeñas o instituciones públicas, ya que en todas las empresas trabajan individuos con diferentes maneras de comportarse, es por ello que su estudio es de vital importancia.

Cole (1995), citado en Alles, (2013) indica que el comportamiento organizacional se refiere al estudio que se hace a las personas en su manera de conducirse en el ámbito laboral, tanto en su trabajo individual como colectivo, la interacción con el medio ambiente y la conducta que toman las personas en situaciones de cambio.

Griffin y Moorhead (2010) señalan que el comportamiento organizacional sirve para que el administrador o gerente pueda entender por qué las personas actúan de la manera en que lo hacen. El comportamiento organizacional aporta modelos para que los gerentes puedan motivar a los empleados, diseñar los puestos de trabajo, resolver conflictos, evaluar el desempeño y establecer objetivos. De igual manera aporta modelos de investigación que permiten a los directivos entender la cultura organizacional, el comportamiento, la estructura organizacional y el liderazgo.

En sí, el comportamiento organizacional permite que se mejore la interacción entre los compañeros de trabajo y no sólo de los elementos dentro de la organización, sino también para poder comprender cómo la conducta afecta la interacción entre los clientes, proveedores, competidores, ya que ofrece opiniones e ideas de por qué y cómo es que suceden los acontecimientos.

2.2 Factores que componen el comportamiento organizacional

Los factores que forman parte del comportamiento organizacional, son en primer lugar las personas; las cuales tienen comportamientos individuales y grupales. Por otro lado, se encuentra la organización, la cual puede tener una estructura formal; para las organizaciones que no tienen una estructura formal, se puede decir que hay una parte de estructura desde el momento en que existe un objetivo en común que se quiere alcanzar.

Existe también el factor tecnología, el cual es parte importante del comportamiento organizacional, y de la tecnología se desprende el internet. El internet es un concepto que ha venido a revolucionar a las empresas u organizaciones por la fuerza globalizadora que ejerce. De esto se desprende el último factor, el cual es el entorno que afecta el comportamiento y puede ser directo: gobierno, presiones sociales y globales.

En la figura 1 se explican las fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.

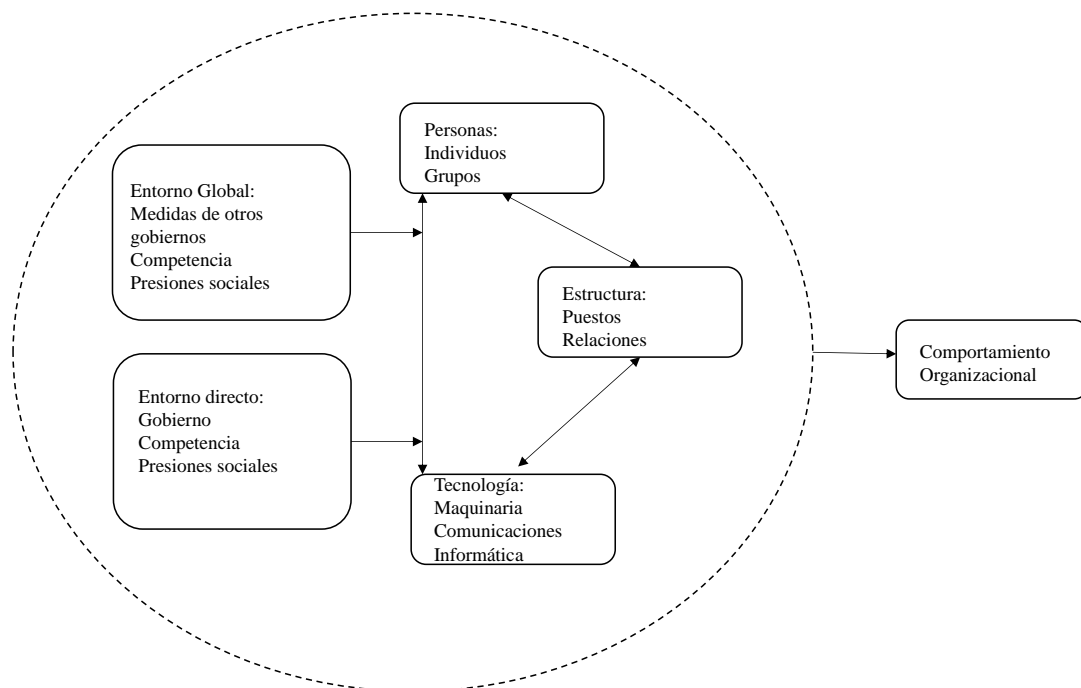


Figura 1. “Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.” Alle. M 2013. Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias

2.3 Comportamiento organizacional contemporáneo

El comportamiento organizacional contemporáneo, ve la necesidad de un enfoque interdisciplinario tanto de la psicología, sociología, antropología, política, economía, ingeniería y medicina para tener una comprensión de la manera en que estas disciplinas varían entre las diferentes culturas y cómo se pueden aplicar para trabajar de una manera eficaz (Griffin y Moorhead, 2010).

Por un lado la psicología organizacional pretende entender el comportamiento humano en el entorno organizacional.

Por otra parte la sociología se relaciona con el estudio tanto de las familias, como de las clases ocupacionales y la organización, permite colaborar en el estudio del comportamiento organizacional al verlo como un sistema social. En cuanto a la antropología, al ocuparse de las relaciones entre las personas y el entorno cultural, estudia la cultura organizacional, la cual tiene un fuerte impacto en el comportamiento de las personas.

Existen otras áreas como: toma de decisiones, solución de conflictos, comportamiento de grupos de interés, el conocer cómo las personas adquieren poder; los cuales son temas que permiten ser analizados mediante las ciencias políticas.

En cuanto al área de economía, los estudiosos del comportamiento organizacional necesitan conocer la dinámica del mercado laboral, productividad, planeación y pronósticos de los recursos humanos y análisis de costo beneficio.

Otra de las áreas con influencia es la ingeniería, ya que permite la medición de la productividad y del trabajo y hacer análisis del diseño de puestos y relaciones de trabajo.

Por último, el área más reciente es la medicina, específicamente porque permite entender las causas y consecuencias del estrés; el cual afecta el bienestar del individuo y en consecuencia el bienestar de la organización.

2.4 Sistema de comportamiento organizacional

Para Alles (2013), las organizaciones cumplen sus metas por medio de crear y operar un sistema de comportamiento organizacional. La razón de este sistema es manejar e identificar las variables humanas y las variables de la organización que afectan los resultados deseados. Los resultados del sistema de comportamiento organizacional, se miden mediante 3 indicadores: desempeño, satisfacción laboral y crecimiento y desarrollo personal.

Para que surja el modelo organizacional, es necesario que la empresa tenga definidas la misión, visión y valores, a partir de estos elementos surgen los demás componentes.

En la figura 2 se exponen todos los componentes que forman el sistema, los cuales se relaciona entre sí y se influyen unos a otros. El que haya una buena relación entre todos los componentes, permite que la organización logre resultados favorables.

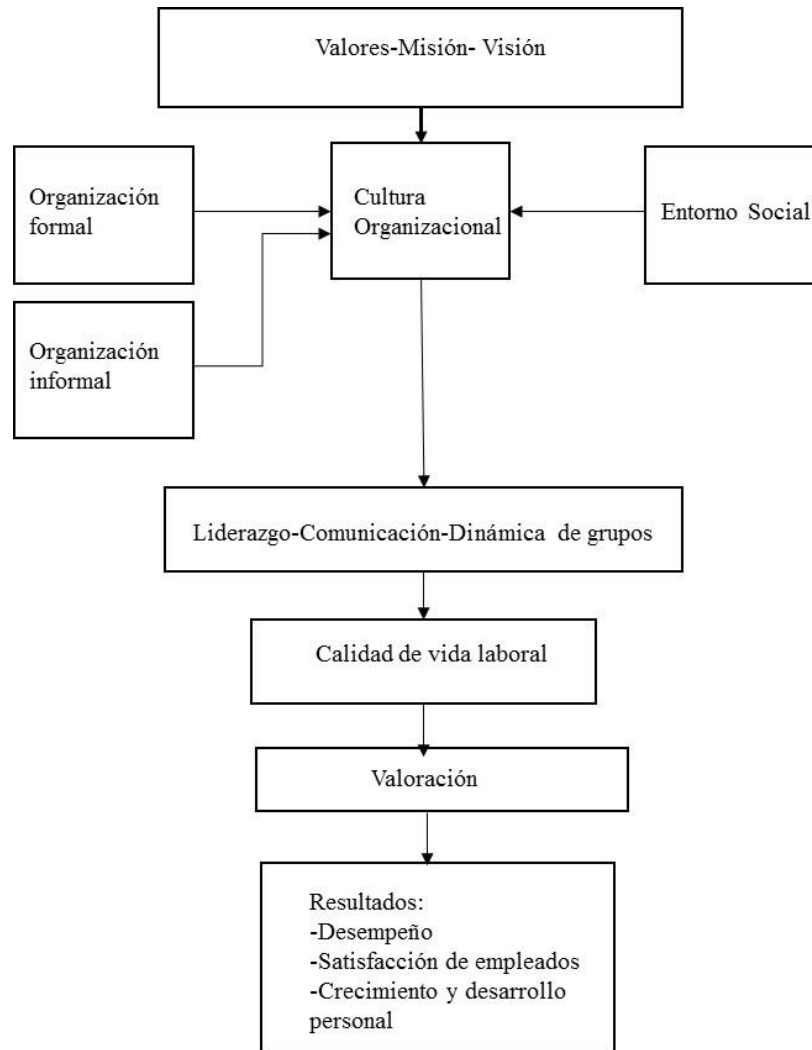


Figura 2. “Componentes para el buen funcionamiento del comportamiento organizacional.”

Alles. M (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias

2.5 Valores

Los valores parecen tener una sustancial influencia en las respuestas conductuales y afectivas de las personas, pero existe poco consenso sobre lo que constituye un valor. Entre otras cosas, han sido considerados como creencias, necesidades, intereses, metas, actitudes y tipos de personalidad. A pesar de esta variabilidad, la mayor parte de los investigadores están

de acuerdo en que los valores son estándar de esos criterios que permiten guiar las acciones o la elección de metas, son relativamente duraderos y estables en el tiempo, y se desarrollan a través de la influencia de la cultura, la sociedad y la personalidad, Dose, (1997) citado en Dávila y Jiménez, (2012).

Para Valbuena et al., (2006) los valores tienen distintos significados, simbolizan las normas de comportamiento ideales y esperadas ya sea en la sociedad o en una organización, de igual manera son los que dan sentido a los esfuerzos de las personas en las compañías y son tan importantes que hacen que las personas al considerarlos como ejes de los principios, que inician una acción y canalizan dichos esfuerzos.

En cuanto a Aguilar, Calvo y García (2007), los valores representan tanto lo que se desea, lo que es correcto y lo que es simbólico ya sea para una sociedad, para una compañía o para una persona. De esta misma manera Dávila y Jiménez (2012), coinciden en que los valores son criterios que sirven como guía para tomar una decisión en las acciones que se toman y se forman debido a la influencia de la cultura.

Arciniega (2006), indica que los valores son una representación de las necesidades y son una manera de la sociedad de tener un comportamiento adecuado; son también guías que basan su criterio de importancia en los principios básicos.

Sobre las definiciones de valores, se tiene que ser muy claro en que los valores no son las necesidades de las personas, sino que son la misma prioridad o grado de importancia que cada individuo les asigna (Arciniega y González, 2002).

Grimaldo (2008) señala que los valores son un eje transformador ya que permiten que las necesidades se conviertan en metas y en objetivos. Los valores tienen la cualidad de que

se enfocan a situaciones específicas, esto se refiere a que al valor no se le da a un objeto. Sin embargo, Grimaldo, Arciniega y González (2002) indican que estas necesidades no pueden ser transformadas así simplemente, sino que la presencia de tener conocimiento de los valores es esencial para lograr este cambio.

Para Rokeach (1979) y Schwartz y (1992) citados en Arciniega y González (2009), los valores tienen una parte central y muy importante en la mente de las personas, ya que tienen una fuerte influencia tanto en las percepciones, actitudes y decisiones en la forma de hacer las cosas. En la misma línea, Tutar y Yilmazer (2012) argumentan que las actitudes, comportamientos y la manera en que las personas actúan hasta en el medio laboral, son un reflejo de los valores. Es decir, los valores son la base fundamental de la manera de actuar de una persona, ya que cada persona se comporta de diferente manera, esta diferencia se explica en los diferentes valores que se adquieren.

Los valores no pueden existir únicamente en la parte individual de una persona, sino que tienen una influencia en la vida laboral y social (Tutar y Yilmazer, 2012).

Los valores son las guías del comportamiento humano y son en cierta manera considerados como creencias. Los individuos al momento en que se les presentan ciertas situaciones en la vida diaria o laboral, suelen hacer una evaluación de la situación y sobre esta evaluación deciden cómo actuar; esta forma de actuar la deciden en base a un juicio de valores (Güngör ,1998) citado en Tutar y Yilmazer, (2012).

Los valores son estándares de criterio que se comparten o que son adoptados en un nivel tanto social como individual. Es por ello que son considerados como los estándares éticos para el comportamiento entre personas. Dichos estándares son un conjunto de las

tradiciones, creencias y deducciones; en sí son los que permiten a las personas hacer una evaluación de lo que es bueno y de lo que es malo.

Los valores se pueden representar de las siguientes maneras: los valores son creencias, son los que definen las metas, los valores no se relacionan específicamente a una situación, los valores son estándares, de igual manera los valores tienen una escala de prioridades (Tutar y Yilmazer, 2012).

Por otra parte, las personas clasifican los valores en cuanto a la importancia que le otorgan a cada uno y al hacer esta categorización forman una pauta para su comportamiento. En si los valores son una respuesta a las necesidades y situaciones que se presentan. Cada persona enfatiza la importancia que le da a los valores de acuerdo a su propia percepción. Esta importancia tiene mucho que ver con el ambiente en el que vive tanto personal como laboral (Aguilar et al. 2012). De la misma manera Reyes, Castellanos y Ortiz (2012), coinciden con Aguilar en que es la misma persona quien construye la escala de valores y decide cuál valor prefiere sobre otro y de esta manera, sobre esta elección y jerarquización, el individuo forja su verdadera identidad y decisiones.

Los valores son normas que forman la base de las sociedades y han sido heredados de generación en generación. Los valores buscan el desarrollo personal y la seguridad personal; este desarrollo y seguridad debe ir en aumento con el paso de las generaciones. Los valores engloban lo que es moral, ético y bueno en creencias o ideas, sentimientos y normas adaptadas en la conducta de las personas (Valbuena et al., 2006).

Los valores sostienen a las sociedades al igual que a las organizaciones y tienen rigidez en las personas en tres diferentes aspectos: aspecto individual, profesional y social.

Valbuena et al., (2006) señalan que los valores tienen cuatro aspectos que hacen una idea o creencia sea considerada como buena, estos aspectos son: vital, ético, agradable y útil y clasifican a los valores en tres tipos: valores éticos, valores económicos y valores psicológicos. Consideran además que todas las personas poseen valores, así como creencias personales, por lo que los valores permiten identificar las actitudes que presenta una persona hacia o dentro de la empresa.

Para Reyes et al. (2012), los valores son aprendidos a lo largo de la existencia del individuo y se transmiten de cuatro maneras:

1. Modelado: se observa una conducta de otro individuo el cual sirve de modelo y la conducta es aceptada y aprendida.
2. Dejar de hacer: la persona no hace las cosas a la manera en que lo desea sino a lo que se le indica.
3. Instrucción moral: a la persona se le enseñan los valores sin saber si son buenos o malos y es impositivo aprender estos valores.
4. Elección responsable: se le dan alternativas para que la persona elija los valores a aprender.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede decir que los valores son de suma importancia ya que permite que las personas sean aceptadas y reconocidas en la sociedad, al igual que generan autosatisfacción ya que los individuos se consideran reconocidos como miembros de la comunidad y gozan de derechos y protección por parte de la sociedad o grupo (Valbuena et al., 2006).

Reyes et al. (2012) señalan la importancia de los valores debido a que facilitan la armonía de las personas y mejoran la vida y tienen un incremento directo en la cultura. Adicionalmente, facilitan la satisfacción de las necesidades humanas tanto primarias, de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización.

Otro factor que hace a los valores importantes, es que sirven como enlace entre las necesidades y los objetivos y es por ello que tienen una fuerte influencia sobre la motivación de los empleados y en la idea que tienen sobre la satisfacción (Reyes et al. 2012).

2.6 Teorías de los valores

Diferentes autores han trabajado en distintas teorías de valores para que de esta manera se tenga un modelo de estudio.

Entre esta variedad de teorías que en los siguientes renglones se presentan y representan a las más importantes así como pilares para los estudios recientes. La más importante o con un fundamento clave para el estudio de valores es la teoría de Schwartz y Bilsky (Ros, 2001).

2.6.1 Teoría Axiológica de Hofstede

De acuerdo con Bunes, (1997); citado en Gómez, (2011), indica que la teoría de Hofstede a raíz de un estudio de valores realizado en 40 países, tiene cuatro dimensiones:

1. Dimensión distancia de poder. Se refiere a la distribución del poder en una organización y la manera en que dicha distribución se presenta forma desigual y esto es aceptado por los miembros de la sociedad.
2. Dimensión evitación de la incertidumbre. Es la descripción del grado en que se tolera que no se cumplan como están establecidos las normas y los valores.

3. Dimensión de masculinidad y feminidad. Se basa en la preferencia por el éxito material y los logros así como el heroísmo en lugar de sentir una preferencia por las relaciones personales, recato, una buena calidad de vida y atención para las personas más frágiles.
4. Dimensión de individualismo-colectivismo. Se refiere a fomentar la independencia en lugar de la unión grupal.

2.6.2 Teoría Axiológica de Triandis

Esta teoría es una mejora de la teoría de Hofstede; ya que perfecciona la idea del individualismo y colectivismo. Los autores Triandis, Bontempo, Villareal, Assai y Lucca (1998), citados en Gómez, (2011), desarrollaron lo que se conoce como la dimensión ideocentrismo-colectivismo.

En cuanto al ideocentrismo, éste señala que los individuos están en constante búsqueda de la libertad o independencia cuando están con un grupo. En cuanto al colectivismo, éste señala que las personas dejan a un lado sus necesidades personales, cuando se encuentran en un grupo y le dan prioridad a las necesidades grupales.

2.6.3 Teoría de Hall & Tonna

En un análisis de Bunes (1997), citado en Gómez, (2011), indica que la teoría de Hall y Tonna considera a los valores como un reflejo de lo que se vive internamente y se manifiesta en la conducta externa.

Hall y Tonna, identifican 125 valores y afirman que dichos valores son una combinación de lo que las sociedades entienden, por lo que no hay valores buenos ni valores malos y

realizan una clasificación de 4 niveles de valores de acuerdo al nivel de madurez en el que se encuentra una persona. La clasificación abarca lo siguiente:

1. En la primera etapa, debido a que hay un mundo hostil, los valores prioritarios son autocontrol y sexualidad-placer.
2. En la segunda etapa, los inconvenientes que se viven se deben aprender a controlar. Los valores principales son aceptación, aprobación y logro.
3. La tercera etapa, tiene como prioridad a los valores actualización de personal, búsqueda y planificación, esto debido a que se busca participación en el mundo.
4. En la cuarta etapa se tiene considerado al mundo como algo en el que se debe tener un cuidado, por lo que los valores prioritarios son la inquietud por las cosas globales y los derechos humanos y valores como sabiduría y verdad son los prioritarios.

2.2.4 La taxonomía de Rokeach

Para Rokeach (1973), citado en González, (2011), existen dos tipos de valores, los valores terminales, los cuales indican los fines de las personas y se dividen en dos, personales los cuales abarcan la felicidad y armonía; y los valores sociales entre los cuales se encuentran la paz, igualdad y justicia. Por otro lado existen los valores instrumentales, que representan la forma en la que se logran los valores terminales. Estos valores instrumentales son modos de conductas esperados y también están clasificados en dos; valores morales (honestidad, responsabilidad) y valores de competencia (ser capaz, imaginativo y curioso).

Rokeach indica que los valores son la manera en que una persona guía su vida, ya que permiten que el individuo pueda evaluar y resolver problemas, también permiten que se emitan juicios de las demás personas y del propio individuo.

Gracias a Rokeach y al autor Schwartz, han surgido nuevas investigaciones para el estudio de los valores así como nuevas aportaciones.

2.6.5 Teoría de Schwartz

De acuerdo a Brinkmann y Bizama (2000), la teoría de Schwartz, hace una conceptualización psicológica de los valores, los cuales son considerados como creencias que permiten hacer una evaluación de la forma de actuar o de igual manera hacer un criterio de selección. También la teoría permite hacer una vinculación entre los valores y la motivación y de esta manera, permite que los valores sean vistos desde un punto de vista psicológico como social. Una parte importante del modelo es el hecho que divide a los valores en individuales como en grupales y remarca que éstos son parte de las necesidades humanas básicas.

Basada en un estudio realizado a individuos de dos nacionalidades, israelitas y alemanes federales, la teoría de Schwartz hace una investigación y análisis de los valores en diferentes culturas e identifica 10 tipos de motivaciones; así como de la relación entre los valores. Schwartz, descubre que algunos valores llegan a ser compatibles, mientras que otros llegan a contraponerse uno con el otro. La manera en que ordena los valores es mediante un estudio de las diferentes culturas y los diferentes grupos, ya que dependiendo de la cultura y de la sociedad, cada grupo atribuye diferente nivel de importancia a cada valor (Schwartz, 2012).

La teoría de Schwartz (2012), aporta 6 tipos de características implícitas que deben tener los valores:

1. Los valores son creencias. Cuando las personas tienen arraigada la creencia de un valor, esto hace que busquen la manera de hacer que el valor esté presente en su vida.
2. Los valores son parte de una meta. El hecho de que los valores sean parte de una meta, permite que las personas se sientan motivadas para poder vivir esos valores.
3. Los valores trascienden acciones específicas y situaciones. Es decir, un valor puede estar presente en diferentes lugares, ya sea el trabajo, la escuela, con amistades; esta característica es la que permite diferenciar a los valores de las normas y las actitudes.
4. Los valores sirven como estándares o criterios. Los valores permiten que las personas puedan hacer una evaluación de las acciones, eventos, situaciones. De esta manera los individuos pueden decidir entre lo que es bueno y malo. Los valores permiten en sí que se emita un juicio.
5. Los valores son ordenados por nivel de importancia. El nivel de importancia que se atribuye es relativo, ya que esto depende del individuo. Esta característica también es la que marca la diferencia entre los valores y las normas y actitudes.
6. La importancia de los valores guía a las acciones. Los valores tienen cierta influencia en las acciones cuando tienen relevancia e importancia para el individuo.

La teoría promueve diez valores, los cuales son los más importantes y son considerados como universales; ya que están basados en los 3 requisitos universales: necesidades biológicas, necesidad de interacción social y necesidad de supervivencia y el bienestar de los grupos; de igual manera, se asegura que cada valor tiene un objetivo

motivacional. Debido a esta motivación, se hizo una clasificación misma que se muestra en la figura 3 (Schwartz, 2012).

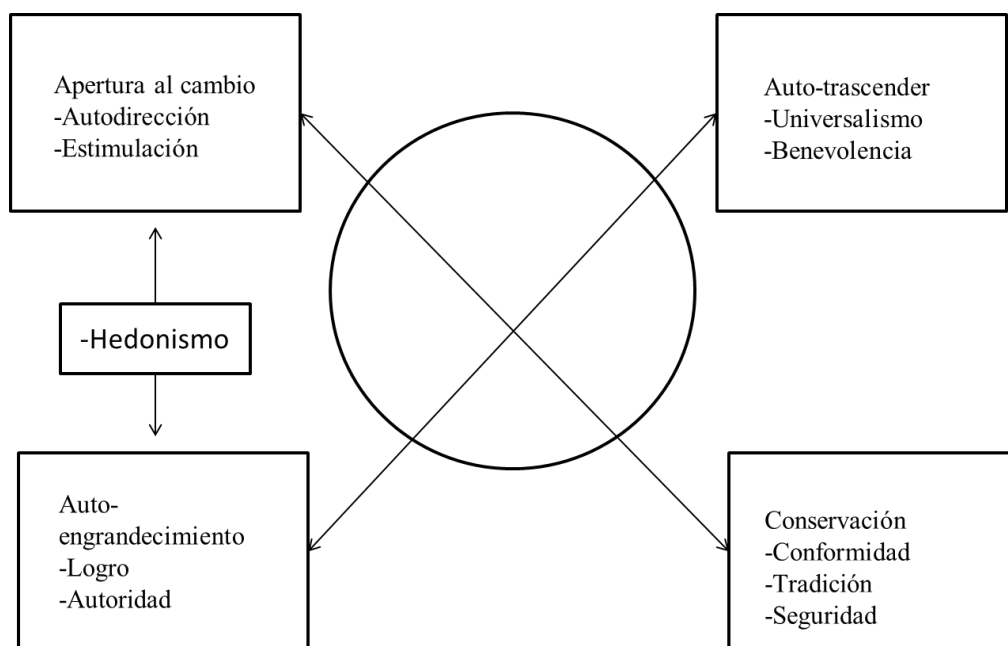


Figura 3. “Estructura dinámica de los valores de acuerdo con la teoría universal de valores de Schwartz”. Schwartz (1992). An overview of the Schwartz theory of basic values.

De acuerdo con la figura 3, lo que propone Schwartz (1992), es una estructura con dos dimensiones; en la primera parte están los dos polos: Apertura al cambio, la cual incluye los valores autodirección y estimulación. En el otro lado, está conservación la cual incluye, conformidad, tradición y seguridad.

En la siguiente dimensión se encuentran los valores superiores: Auto-engrandecimiento, el cual incluye los valores logro y autoridad y en el otro polo se encuentra Auto-Trascender, el cual incluye universalismo y benevolencia.

En cuanto al hedonismo, éste no se encuentra en ninguno de los tipos de valores debido a que puede estar tanto en Apertura al cambio como en Auto- engrandecimiento.

En la figura 4 se explican los 10 valores más importantes de la teoría.

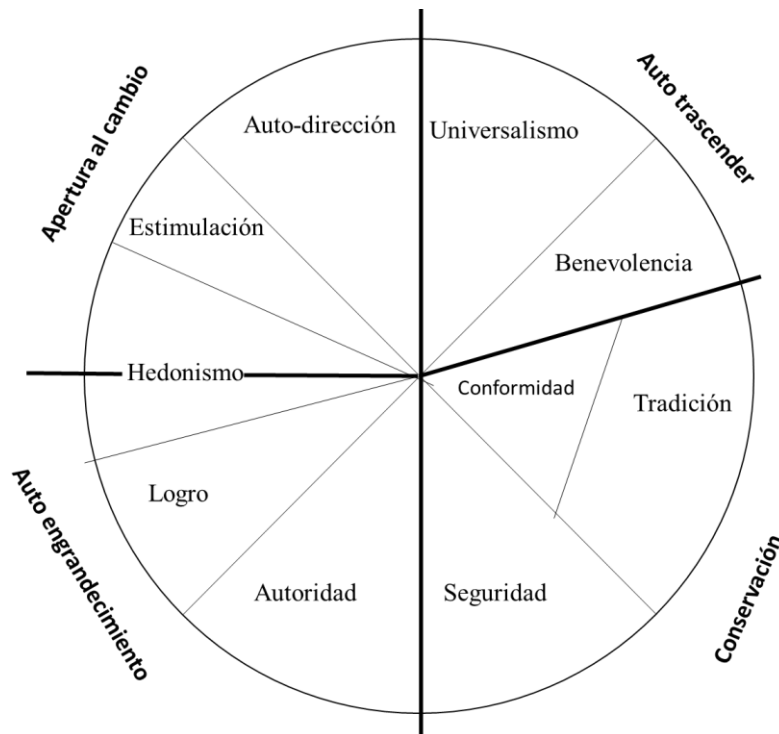


Figura 4. “Interrelación de los valores de Schwartz”. Schwartz (1992). An overview of the Schwartz theory of basic values.

- Universalismo.- Se refiere a la comprensión, aprecio y la tolerancia para que haya un bienestar. Surge al darse cuenta de que la falta de protección para el medio ambiente propiciará la destrucción de los recursos que son básicos para la vida de la persona. Por ejemplo: Armonía, vida espiritual.
- Benevolencia.- Suscita a la preocupación porque haya un bienestar general para todos los individuos. Busca una mejora con las personas alrededor, ya que se pretende que haya un buen funcionamiento de la sociedad. Por ejemplo: sentido de pertenencia, vida espiritual.

- Conformidad.- Es el hecho de detenerse al hacer una acción o no seguir los impulsos, ya que no se quiere molestar a los demás, así como no cumplir con las expectativas esperadas o las normas marcadas. Por ejemplo: lealtad, responsabilidad.
- Tradición.- Se refiere al respeto que se tiene hacia las costumbres e ideas que una cultura aporta. Es la solidaridad del grupo, ya que permite la supervivencia y por lo regular suele ser de carácter religioso, ritos, creencias y normas. Por ejemplo: vida espiritual moderada.
- Seguridad.- Es la armonía, estabilidad social de las relaciones y de sí mismo. Se deriva de los requerimientos básicos y necesarios que necesita una persona o un grupo. Por ejemplo: salud, moderación, sentido de pertenencia.
- Autoridad.- Se relaciona con el estatus social, el prestigio y el dominio sobre las personas y los recursos. Surge debido a que al parecer hay diferencias de estatus en las sociedades. La autoridad se centra en la estima social. Por ejemplo: imagen pública, imagen social, reconocimiento.
- Logro.- Es el crecimiento personal debido a que se demuestra ser competente de acuerdo a lo que la sociedad marca. Al cumplir con estos estándares se logra obtener una aprobación de la sociedad. Por ejemplo: Inteligencia, respeto y reconocimiento social.
- Hedonismo.- Es el placer y la gratificación para uno mismo; es el hecho de satisfacer las necesidades y el placer que se tiene al llenarlas. Por ejemplo: disfrutar la vida, emoción, atrevimiento.

- Estimulación.- Es la emoción y la novedad así como los retos en la vida. La estimulación resulta de una necesidad por variedad con el fin de tener una activación. Por ejemplo: variedad, emoción, atrevimiento.
- Auto-dirección.- Es el pensamiento y la acción libre e independiente para poder crear, elegir o explorar. Se deriva de la necesidad de tener control y dominio. Por ejemplo: Respeto a sí mismo, inteligencia, privacidad.

A pesar de que la teoría únicamente incluye 10 valores, el modelo circular de los valores, permite asegurar que hay niveles más básicos de valores y los valores están relacionados entre sí de acuerdo a su nivel de motivación. Es decir, entre más cercano estén los valores en la misma dirección, más unidos están a un nivel motivacional. Al contrario, entre más separados estén, indica que los valores llegan a ser opuestos.

También indica que todos los valores presentan las mismas características, lo único que cambia es la motivación y el grado de motivación con la que éstos son ejecutados (Schwartz, 2012).

2.6.6 Teoría de los valores culturales de Inglehart

Inglehart (1998); citado en Ros , (2001), mediante una encuesta Mundial de Valores realizada a 43 comunidades entre los años 1973 y 1990 midió las prioridades de los valores tanto en actitudes familiares, laborales, salud y bienestar.

Con base en este estudio, determinó que existen dos polos de la cultura o de la sociedad, los cuales son Materialismo y Post materialismo.

- **Materialismo.** Son las culturas y sociedades que se basan en el respaldo de valores tales como: apoyo a fuerzas armadas, estar en contra de una subida de precios, lucha contra la delincuencia y mantener el orden y la economía estables.
- **Post materialismo,** por su parte se refiere a las sociedades y culturas que se basan en valores como no tener una sociedad impersonal, tener una alta participación en el trabajo, mayor participación en el gobierno, una libertad de expresión, fomentar que las opiniones sean la prioridad y no el valor monetario.

La teoría de Inglehart también destaca que la influencia de los valores va de las condiciones económicas a los valores y no a la inversa. En su teoría basada también en la teoría de necesidades de Maslow, destaca que si las necesidades primarias son resueltas, en consecuencia se generaran motivaciones de orden superior.

Es por ello que si hay una buena condición económica hay una buena orientación valorativa. Es decir mientras que exista escasez en la sociedad se generara inseguridad por otro lado si existe un bienestar económico se genera seguridad y por ende habrá un mejor desarrollo en la sociedad. Este cambio de sociedad materialista a sociedad pos materialista tiene su razón en cambio de menor bienestar económico a un mayor bienestar económico Ros (2001).

2.6.7 El modelo Schwartz y Bilsky

Esta Teoría, especifica que los valores poseen 5 características para que sean considerados como valores:

- a) Son conceptos o creencias.
- b) Conciernen a situaciones específicas.

- c) Conciernen a comportamientos deseados.
- d) Son guías para evaluar comportamientos y situaciones.
- e) Se ordenan entre sí de acuerdo a la importancia.

Para Schwartz y Bilsky (1987), citados en Brinkmann y Bizama, (2000), los valores tienen su esencia en la motivación u objetivo que cada persona le otorga y esta motivación es la que le da el origen al valor.

Existen 3 necesidades humanas que están presentes en las sociedades, las cuales son:

1. Necesidades biológicas.
2. Necesidad de interacción social.
3. Necesidades de bienestar.

A partir de estas necesidades, los autores de la teoría enumeran 11 tipos de motivaciones de los valores:

1. Autodirección
2. Estímulo
3. Hedonismo
4. Logro
5. Poder
6. Seguridad
7. Conformidad
8. Tradición
9. Espiritualidad

10. Benevolencia

11. Universalismo

Adicionalmente, dividen los valores en dos categorías dependiendo del objetivo que se busca.

1. Valores terminales: son los que incorporan metas u objetivos y que se refieren a situaciones finales. Se expresan en sustantivos, un ejemplo es la confianza.
2. Valores instrumentales: se les conoce también como de conducta, ya que representan a modos de actuar o de comportarse. Se representan en adjetivos como por ejemplo confiable.

La importancia de esta teoría es que permite describir a los valores como un modelo, así como establecer una relación entre los valores y las motivaciones u objetivos. Además permite considerar a los valores como guías y por último, permite que los valores sean considerados tanto individuales como de grupo.

2.7 Tipos de valores y jerarquía

Existen diferentes clasificaciones y tipos de valores debido a que diversos autores han trabajado en ello, a continuación se exponen las más relevantes:

Valbuena et al., (2006) identifican 4 tipos de valores importantes, los cuales se enlistan a continuación:

- Valores individuales: Son guías que conducen a que el ambiente sea favorable y engloban el respeto, la moral, dignidad, lealtad y seguridad. Estos valores son creencias que a través del tiempo han orientado la conducta de las personas.

- Valores profesionales: Son los que están presentes en el ejercicio profesional, permiten que el trabajador dentro de la organización tenga una buena relación con sus compañeros de trabajo. De igual manera, el que una persona adquiera estos valores, le permite demostrar dentro de la organización sentido de responsabilidad y calidad.
- Valores organizaciones / profesionales: Representan un conjunto tanto de valores profesionales como de valores individuales.

Los valores organizacionales tienen la función de reforzar el comportamiento de las personas por medio de propuestas sociales. Es trabajo de la empresa definir los valores que van a regir los empleados; al hacer esto permite que los empleados unifiquen su comportamiento y valores individuales, a los valores propuestos por la empresa y de esta manera trabajen y se desarrollen de una mejor manera. Es muy importante que los valores colectivos se unifiquen con los valores individuales y los profesionales, si esto no se logra, no será posible que la empresa tenga productividad y calidad. Si los empleados trabajan únicamente en base a sus propios valores, las metas de la empresa no se podrán lograr.

Una manera de lograr la unificación de los valores es mediante la creación de puestos claves basados en el liderazgo, los cuales deben conducir a los subordinados al aprendizaje, apertura al cambio y reintegración de los valores.

- Valores Globales: este tipo de valores se hace presente en las grandes compañías donde hay una amplia visión de la actualidad y las metas están alineadas en la parte social del país donde están ubicadas, así como relacionadas socialmente con el mundo. El éxito de la empresa se basa también en la búsqueda de la sustentabilidad global y del bien común de la sociedad.

Por su parte Robbins 2002, citado en Valbuena et al., 2006, propone otra clasificación de tipo de valores, en la cual agrupa a los valores en 6 categorías:

1. Teóricos: mediante lo crítico y racional se enfocan en el descubrimiento de la verdad.
2. Económicos: basan su importancia en lo útil y lo práctico.
3. Sociales: su importancia la enfocan a las personas.
4. Políticos: radican la importancia en el logro de poder y la influencia.
5. Religiosos: su importancia está en la búsqueda y comprensión del cosmos como un todo.

Dentro de esta misma secuencia de clasificaciones de valores, Schwartz (1992) propone una clasificación de 10 valores existentes.

Arciniega y González (2002) establecen que esta clasificación tiene como objetivo demostrar que los valores tienen un fin motivacional y es de esta motivación que surge la escala de clasificación. Entre los valores se encuentran los siguientes:

1. Autoridad: Se refiere al status social y prestigio, control y dominio personas o recursos.
2. Logro: Es el éxito personal demostrado al ser competente a través de estándares sociales.
3. Hedonismo: Representa al placer y sensación propia.
4. Estimulación: Abarca a la innovación y retos personales.
5. Auto-dirección: Se refiere a la elección autónoma de los actos y pensamientos.
6. Universalismo: Abarca a la comprensión, tolerancia, apreciación y protección del bienestar de las personas y del ambiente.

7. Benevolencia: Es la protección y engrandecimiento de las personas con las que la persona tiene trato.
8. Tradición: Se refiere al respeto, compromiso y aceptación de las tradiciones y de las costumbres, ya sea de la religión o de la cultura.
9. Conformidad: Es tener cierta medida en los actos para no perturbar a otras, así como cumplir con las normas sociales.
10. Seguridad: Abarca tener estabilidad, seguridad y armonía con uno mismo así como con otras personas.

En base a esta clasificación de 10 valores, Schwartz (1992), divide los valores en 4 cuadrantes o factores:

1. Apertura al cambio: Autodirección y estimulación.
2. Conservación: Tradición, conformidad y seguridad
3. Auto engrandecimiento: Logro y Autoridad
4. Auto trascender: Universalismo y benevolencia.

Dentro de esta misma clasificación, los valores de acuerdo a Schwartz 1992; citado en Pascual, Arraiz, Bueno, Escudero y Sabirón, 2008, los valores están divididos en 2 tipos: valores instrumentales y valores terminales.

Este modelo de Schwartz es sumamente conveniente para analizar los valores en el trabajo debido a la estructura manejada y por qué pueden ser usados en diferentes países (Pascual et al., 2008).

Esta clasificación ha sido usada en 60 países y también ha servido para explicar cómo los valores y la manera que son clasificados por la persona, está relacionada con las actitudes y comportamientos (Arciniega, 2006).

En el plano de los cuatro cuadrantes, Arciniega (2006) indica que los dos primeros son opuestos en cuanto a los objetivos motivacionales, esto debido a que el primero se refiere a hacer crecer a la persona misma, aun pasando por alto a los demás y por su parte el segundo se refiere a dejar atrás el egoísmo y preocuparse por las necesidades de los demás.

En cuanto al tercer y cuarto cuadrante, también estos tienen objetivos motivacionales opuestos. El tercero se refiere a que la persona sea motivada por sus propios intereses y emociones en el plano intelectual y el cuarto en este mismo plano intelectual, ser una persona motivada por mantener relaciones estables con los demás y mantenerse en el estado en que se encuentra la persona sin trascender.

Arciniega (2006), funda que la importancia de la teoría de Schwartz es que reconoce que los valores tienen su naturaleza en el hecho de que son los que motivan a que se cumplan ciertos objetivos.

Scheler 1941; citado en Palencia, 2006, indica que existen 5 criterios de valores los cuales son: durabilidad, divisibilidad, fundamentación, profundidad de satisfacción y relatividad. Gracias a estos criterios, los valores pueden ser estables y permiten la generación de otros valores.

Los valores radican su creación en un nivel espiritual o dogmático. Es decir lo religioso es el eje central. Scheler clasifica los valores en nivel jerárquico como sigue:

1. Valores trascendentes. Representan a los más simple y autónomo.
2. Valores espirituales. Es el conocimiento de la verdad y se refieren a lo que es bonito y feo; a lo justo y a lo injusto.
3. Valores vitales. Se refieren a lo que es útil y a lo que no es útil.
4. Valores sensibles. Son los más inferiores y representan a lo agradable-desagradable.

Otra clasificación es la de Rokeach 1973; citado en Palencia, 2006, divide y clasifica los valores de la siguiente manera:

- a) Valores terminales son personales entre los que se encuentran la autorrealización, felicidad, armonía. También son sociales y se encuentran la igualdad y seguridad.
- b) Valores Instrumentales: son los valores morales tales como honestidad, responsabilidad, competencia, eficacia.

Por otro lado, Ros y Schwartz (1995) proponen en conjunto una división de valores con el fin de permitir el entendimiento de los valores a nivel personal como a nivel grupal, por lo que los clasifican en valores individuales y valores culturales.

Los valores individuales o personales, únicamente se enfocan en la motivación de cada individuo y estos valores sirven como pauta para la manera de actuar y de comportarse. Es decir, únicamente son parte en la vida diaria de cada uno y por lo regular están presentes en el momento en que la persona se encuentra en un momento de conflicto y es cuando hace uso de sus valores.

En cuanto a los valores culturales, son ideas de lo que es bueno, lo que se espera, lo que es correcto y deseable en una comunidad o sociedad. Este tipo de valores, permiten ser una base para las normas sociales y también son parte esencial de las instituciones sociales; es decir, cuando un valor es muy importante en la sociedad, también es altamente importante en el sistema público y político. Es tanta la influencia de estos valores, que tienen un alto nivel de influencia en las elecciones de los líderes sociales, en la asignación de recursos, en la evaluación del funcionamiento institucional y en la organización de la sociedad.

Los valores culturales son deducidos por la manera en que los miembros de la sociedad comparten un valor y se pueden deducir del sistema legal, los cuentos populares,

libros de texto para niños, la manera de aprender de la sociedad ya sea formal o informalmente y una variedad de patrones de comportamiento (Ros y Schwartz, 1995).

Entre otra de las clasificaciones, J. de Jinance 1958; citado en Carrasco, (2005), jerarquiza los valores de acuerdo al grado en que éstos permiten al hombre perfeccionarlo y también con la intensidad en la que se relacionan. La escala va de mayor a menor; los que están en lugar mayor son los que más relación tienen con el humano.

1. Valores infrahumanos. Son llamados también vitales y son los valores que se tienen en común con los animales como el placer, fuerza, salud agilidad.
2. Valores humanos infra morales. Puyen al individuo pero únicamente en la personalidad y son única y exclusivamente de la persona. Entre estos valores destacan la felicidad, prosperidad, ciencia, conocimiento, lo bello, gracia, la cooperación, la unión social.
3. Valores morales. Son conocidos como virtudes y tiene su característica principal en que perfeccionan a la persona en general y su presencia o ausencia hacen que sea una mejor o peor persona. Su principal atributo es que se viven, entre estos valores destacan la bondad, justicia, amor, caridad, fraternidad, honestidad y templanza.
4. Valores religiosos. Se considera en estos valores que Dios es el principal fundamento; lo sagrado y lo divino es lo más importante.

2.8 Valores en el trabajo

Los valores en el trabajo son una parte de los valores que día con día vivimos, su estudio resulta importante debido a que estos valores son los que rigen la motivación tanto de agentes externos como internos, así como los principios en los que una persona se conduce en su vida laboral. Tienen tanto impacto en la persona que influyen como en la carrera que

se va a elegir así como en el puesto de trabajo en el que se está o el que se quiere alcanzar (Ravari, Bazargan-Hejazi, Ebadi, Mirzaei y Oshvandi, 2012). A continuación se presentan las características de los valores en el trabajo.

Pascual et al. (2008) afirman que los valores personales tienen una relación muy estrecha con los valores laborales.

Para Frieze, Olson, Murrell y Selvan (2006), los valores en el trabajo se refieren a lo que las personas buscan y quieren de un trabajo; los relacionan con el reconocimiento al haber realizado un buen trabajo, el hecho de ganar más, así como el querer ayudar a los compañeros. Para Wey (2002), los valores en el trabajo son una evaluación donde los trabajadores deciden lo que es bueno y lo que es malo y a lo que le dan mayor importancia en el ambiente laboral.

García (2012) describe a los valores en la organización como: “una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización”

Aguilar et al. (2007) por su parte, definen a los valores hacia el trabajo como: “representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales, que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral”.

Para García, (2012) los valores organizacionales sirven de guía para la conducta de los empleados y sirven para cumplir con los planes planteados por la compañía. Al igual que García, Grimaldo (2008), coincide en que los valores en el trabajo son los que sirven para orientar la conducta y actitudes en el área laboral.

Por su parte, Arciniega (2006) conceptualiza a los valores del trabajo como metas, resultados y características que son encontradas en el lugar de trabajo. Super 1995, citado en Arciniega, 2006, define los valores laborales como una manera de expresión de las necesidades del trabajador, de una manera aceptada y estas necesidades coinciden con las necesidades de la sociedad. Estos valores basan su jerarquía de importancia en base a las metas puestas por la misma empresa. También Arciniega y González (2000) indican que los valores laborales se pueden dividir en dos elementos; el primer elemento es la razón por la que una persona trabaja, el cual es el elemento general. Por otro lado, está el elemento concreto, que se refiere a las metas y objetivos que se quieren lograr en el lugar de trabajo.

Dose 1997, citado en Dávila y Jiménez, 2012 propone a los valores como “estándares relacionados con el trabajo o el ambiente de trabajo mediante los cuales los individuos evalúan lo que es correcto o la importancia de sus preferencias”.

Para Arciniega y González (2000) también existen 3 enfoques para lograr ese gancho entre los valores generales a los valores laborales, es decir, cómo hacer que los valores de la persona sean bajados a un nivel específico de cuando se encuentra en el trabajo; estos enfoques son:

- Los valores laborales permiten que el trabajador busque nuevos retos ya que lleva los valores de su vida diaria al plano laboral.
- Los empleados al tener compensación en su trabajo buscan esto en su vida diaria y no buscan otras cosas fuera del entorno laboral.
- En ciertos momentos los valores generales no tendrán alguna relación con los valores laborales.

Para Tutar y Yilmazer (2012), los valores al ser parte importante de las relaciones individuales, forman también una parte importante en el ámbito laboral; estos valores como ya se mencionó anteriormente al tener una relación importante en las actitudes y valores, en consecuencia tienen una importante relación, hablando en la parte laboral. Con el esfuerzo mental y el esfuerzo físico. De la misma manera los valores tienen un impacto alto en la manera de actuar de las personas en el trabajo.

Una manera de actuar de una persona con valores, se refleja al momento en que actúa con sentido de responsabilidad y un uso adecuado del tiempo y esto muestra a su vez un trabajo adecuado.

Los valores en la organización, son de suma importancia para la compañía ya que tienen influencia en las actitudes de los trabajadores, así como en las metas que ellos mismos se fijan y todo esto repercute directamente en el ambiente laboral de la empresa (Aguilar et al., 2007).

Para que los valores de la empresa sean compartidos por todos y que se genere un interés del grupo, es esencial que un líder sea quien genere este consenso y genere un buen clima, pero así como el líder puede hacer un buen ambiente y un logro de objetivos, también puede crear un mal ambiente y obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.

El trabajo para Coruña (2004), es considerado como una actividad que permite cubrir las necesidades tanto de seguridad como para subsistir. En un estudio realizado, el trabajo fue catalogado como el segundo valor más importante considerado. Esto es llamado como centralidad laboral, que es la prioridad que le dan las personas.

La falta de valores en la organización, es una de las causas principales por las cuales se presenta en las empresas una falta de ética, tales como fraude y corrupción por mencionar algunos. Esta falta también conlleva a que no haya ayuda mutua entre compañeros y esto se traduce en un mal funcionamiento de la organización (Arciniega y Gonzales, 2005).

Los valores afectan directamente la conducta de los empleados, lo cual está directamente relacionado con la actitud que reflejan, tanto en la conducta que presenta el individuo, así como en la forma en que reaccionan las personas al tener acercamiento con los valores de otros individuos. Sin embargo, no solamente los valores personales tienen un efecto sobre los trabajadores, sino que también los valores de la organización afectan sobre todo en lo que se conoce como compromiso organizacional (Dávila y Jiménez 2012).

2.9 Motivación

La motivación es un aspecto de alta importancia debido a que es la que orienta acciones de las personas y permite que ellas realicen los objetivos que se proponen. Gracias a la motivación, las personas desarrollan interés en ciertas áreas y en ciertas actividades; sin ella sería muy difícil poder empezar o terminar una acción para conseguir lo que se tiene planeado.

Frieze et al. (2006), afirman que la motivación es querer hacer las cosas mejor hasta lograr la excelencia en un largo plazo, así como el querer hacer algo retador y único. Si hay una motivación en el trabajo las personas suelen ponerse metas, trabajar duro y ser persistentes para lograr los objetivos trazados. También se relaciona al tener motivación con el hecho de tener una expectativa de largo plazo y el querer sacrificar la gratificación propia para dársela a otros.

Otra definición de motivación, es el tener una influencia en el comportamiento de la persona debido a la presencia de ciertos factores que afectan el estado emocional de la misma (Espitia, 2006).

Para que una persona esté motivada, existen varios factores que permiten que esto se produzca, entre los que destacan la presencia de una necesidad, la personalidad, el ambiente en el que se vive y finalmente la percepción de cada individuo.

Para Pérez (2014), el término motivo se ha usado para identificar los procesos que permitan dar una guía y energía a un comportamiento.

La motivación es una causa psicológica ya que se define con un estado interno que lleva a la persona a hacer una acción o presentar una conducta. Si una persona se encuentra motivada tiene las metas definidas y se encuentran en una constante búsqueda para lograrlas, inclusive pasando las barreras que no permitan alcanzar dichas metas u objetivos (Pérez 2014).

Existen dos tipos de motivos, los motivos internos los cuales son las necesidades, emociones y los conocimientos y los motivos externos, los cuales son situaciones del exterior o estímulos.

En base a esto, existen por lo mismo personas motivadas intrínsecamente, que son personas que gozan hacer las tareas y muestran un serio compromiso para lograrlas y las personas extrínsecamente motivadas, las cuales realizan una actividad en la espera de obtener un resultado (Pérez, 2014)

2.10 Teorías motivacionales

Existen diferentes teorías motivacionales, las cuales permiten dar una explicación y descripción de la motivación. A pesar de que existen diferentes teorías, a continuación se presentan las teorías principales y se hace una breve descripción del impacto de las mismas en la parte laboral.

2.10.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría propone que hay una jerarquía de necesidades en forma de pirámide, la cual tiene 5 niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y realización (Parera, 2012).

Maslow establece los siguientes puntos:

- Cuando la necesidad de un nivel jerárquico está satisfecha, el individuo busca satisfacer la necesidad de nivel inmediato superior, por lo cual esto se convierte en motivador para satisfacer las necesidades.
- La necesidad de autorrealización es de crecimiento y nunca se llega a satisfacer. De igual manera no todas las personas son capaces de llegar a la cima jerárquica.
- Si la necesidad no es satisfecha, esto genera tensión sobre el individuo.
- Existe más de una motivación. Los niveles de la motivación actúan en conjunto pero los niveles que predominan son los superiores.

Por último, la teoría sustenta que en caso de que exista un obstáculo en la realización de las necesidades, la frustración se hace presente y representa una amenaza psicológica para el individuo que la experimenta.

De acuerdo a esta teoría lo que motiva a la personas es el deseo de mantener las condiciones que buscan satisfacer sus necesidades y también deseos intelectuales (Pruneda, 2013).

En la parte laboral, el hecho de que una de las 5 necesidades no sea satisfecha, afecta diferentes áreas en el trabajo, de igual manera el trabajo, permite que diferentes necesidades sean satisfechas o cumplidas.

Por ejemplo, en el caso de las necesidades fisiológicas el tener un salario permite que sean cubiertas ya que permite que se pueda comprar comida, vestido y sustento.

Para las necesidades de seguridad, el hecho de que un trabajador no cuente con ellas, puede dañar a los objetivos de la organización. La importancia de esta teoría es que el directivo de la empresa tiene que buscar las necesidades insatisfechas del personal y lograr que esta insatisfacción se convierta en una palanca motivacional (Parera, 2012).

Para Espitia (2006), el conocer esta teoría es de suma importancia, ya que permite conocer internamente qué es lo que mueve a las personas y de esta manera es posible buscar cómo se puede lograr que el comportamiento de las personas sea dirigido, así como la intensidad de este. De igual manera, para Parera, (2012), la importancia de esta teoría es que el directivo de la empresa tiene que buscar las necesidades insatisfechas del personal y lograr que esta insatisfacción se convierta en una palanca motivacional; es decir que el empleado al verse frustrado por la falta de estas necesidades, busque la manera de tenerlas.

Así mismo, la teoría de Maslow ayuda a los niveles jerárquicos más altos de la empresa a hacerlos entender que es sumamente importante crear un clima organizacional

digno, para que los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades y potencial (Pruneda, 2013).

2.10.2 Teoría de las relaciones humanas de McGregor

Esta teoría se basa en la teoría de necesidades de Maslow, pero se divide en dos partes: Teoría X y Teoría Y, cada una de las teorías se contraponen a la otra.

En el caso de la teoría X, se asume que la persona encuentra desagrado en la parte laboral y debido a esto evade trabajar. Es por ello que a los trabajadores que manifiesten esta teoría se les tiene que mostrar control, amenazas para que puedan ser impulsadas a lograr los objetivos organizacionales.

En cuanto al caso de la teoría Y, la cual es más positiva, se asume que dependiendo del ambiente y de las circunstancias, el trabajo es visto como una satisfacción, por lo que el individuo logra una autorrealización (Espitia, 2006).

2.10.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Esta teoría asegura que el nivel de rendimiento de la persona varía con respecto al nivel de satisfacción y debido a esto la respuesta que tenga hacia su trabajo, depende del estado de ánimo de cómo se encuentre el individuo (Parera, 2012).

También asegura que existe una relación directa con los factores intrínsecos tales como el reconocimiento, las responsabilidades otorgadas, el trabajo asignado y el crecimiento del empleado y la satisfacción laboral.

De igual manera asegura que los factores extrínsecos o que también los denomina higiénicos que abarcan: sueldo y salario, la administración de la empresa, supervisión, las

relaciones con los compañeros, políticas de la empresa y en general las condiciones laborales; están relacionados con la insatisfacción laboral (Espitia, 2006).

Entre las sugerencias que esta teoría promueve se abarcan las siguientes:

- Estimular al personal para aceptar las responsabilidades.
- Comunicar los mensajes positivos de los clientes relacionados sobre el trabajo realizado.
- Recompensar los resultados.
- Delegar las tareas a una sola persona.
- Incitar a que se propongan ideas.
- Permitir que el empleado realice preguntas y dé explicaciones.
- Confiar las tareas.
- Realzar el contenido de la tarea.
- Corroborar de que se haya comprendido la tarea.
- Valorar las capacidades del empleado.

2.10.3 Teoría del Impulso – refuerzo de Thorndike

La teoría establece que después de que hay refuerzo positivo como un premio, el resultado positivo se refuerza y debido a esto, la probabilidad de que vuelva a ocurrir es más alta. De igual manera, los resultados negativos los cuales son antecedidos por un refuerzo negativo como un castigo, es probable que no vuelvan a ocurrir (Parera, 2012).

El hecho de que la conducta se modifique depende del grado en que se aplique el incentivo y el tipo de incentivo.

La teoría de Impulso – Refuerzo tiene implicaciones prácticas las cuales son:

- Determinar qué conducta es correcta y deseada.
- Respalda la conducta correcta.
- Ignorar la conducta no deseada.
- Evitar demoras en la respuesta de la conducta correcta.
- Reconoce qué tipo de refuerzo es el adecuado para el individuo.

2.10.4 Teoría de la expectativa de Vrom, Porter y Lawler

Lo que la teoría argumenta es que dependiendo de los objetivos o expectativas que tenga la persona, ésta sigue una conducta de manera libre y racional y por ende conduce a ciertos resultados. Dicho resultado es la consecuencia de la conducta relacionada con una necesidad potencial.

La teoría de la expectativa también tiene implicaciones prácticas que se enuncian como sigue:

- Desarrollo de procedimientos adecuados para la evaluación de las acciones de los empleados.
- Establecimiento de programas de incentivos
- Eliminar resultados indeseables
- Dar una explicación cuando se haga un reconocimiento.
- Asegurarse de que los empleados tengan expectativas altas.

Lo valioso de esta teoría es que hace que el directivo vea al empleado como un individuo con ideas y percepciones las cuales influyen en su conducta (Parera, 2012).

2.10.5 Teoría de la meta de Locke y Latham

La teoría de la meta plantea que las tareas asignadas y las características de estas influyen sobre las metas y las conductas del personal. Es decir que la conducta que tenga el individuo está directamente ligada a las metas que se plantee así como sus intenciones. De igual manera, la dificultad de una meta y el compromiso para lograrla determina el esfuerzo que será utilizado (Parera, 2012).

El tener metas establecidas hace que haya una mayor atención en la realización de la estrategia y también que las personas al centrar todos su comportamiento en el cumplimiento de la estrategia establecida, se vuelve una motivación (Parera, 2012).

La importancia práctica de la teoría radica en lo siguiente:

- Para que los empleados se mantengan motivados deben establecerse metas específicas.
- Las metas se pueden asignar ya sea por el supervisor o por el empleado o en conjunto.
- La meta debe ser un reto para el empleado pero no imposible de lograr.
- La retroalimentación debe ser constante para poder determinar el nivel de avance y revisar las metas.

2.10.6 Teoría de los factores de McClelland, Winter y Miner

En esta teoría los autores determinan que existen tres factores motivacionales para los individuos, los cuales están basados en las necesidades de logro, poder y afiliación y que determinan el comportamiento de la persona (Parera, 2012).

El factor motivacional de logro, lo definen como la disposición que tiene la persona para hacer las cosas bien, obtener éxito y alcanzar la excelencia. Cuando hay motivación de logro, los individuos buscan las circunstancias para poder ser exitosos (Espitia 2006).

El factor de necesidad de poder es el deseo de la persona de mantener el control de los medios para dirigir, dominar o influir en las otras personas, todo esto con el fin de conseguir que las personas a quienes dirigen se adapten a los objetivos propios así como a los intereses.

En cuanto al factor de necesidad de afiliación es el deseo de tener una relación de amistad o positiva con otra persona, es decir, tener relaciones cordiales con los otros para sentirse estimado y parte del grupo (Parera, 2012).

Esta teoría tiene su importancia en que da pie a que se estudien las competencias de los empleados (Espitia, 2006).

2.10.7 Teoría del control de la acción de Kuhl

Los dos puntos relevantes de esta teoría, es la voluntad y la intención que tenga la persona para el cumplimiento de sus propósitos (Parera, 2012).

La teoría también define 6 puntos que debe tener el director para lograr la motivación:

- Poseer un punto de vista positivo de la autoridad.
- Mantener una actitud positiva ante la competencia.
- Comportarse de manera asertiva.
- Imponer sus deseos a otros.
- Disposición a asumir la dirección de otros.

- Mantener un comportamiento diferente a los subordinados.

2.10.8 Teoría de las Expectativas de Vrom

La base de esta teoría es que asegura que las personas ven más allá del presente, es decir que todas las esperanzas e intereses están puestos en el futuro (Espitia, 2006).

Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación:

1. Dependiendo de la necesidad, cada persona está en constante búsqueda de una distinción y a esto se le conoce como la valencia.
2. Existe también la expectativa, que es la idea que tiene cada persona de la dificultad de alcanzar un objetivo.
3. Instrumentalidad, es la creencia de que terminado una actividad asignada, la persona o empleado recibirá un reconocimiento.

2.10.9 Teoría de la Auto-determinación.

La teoría de la autodeterminación (SDT por sus siglas en inglés), permite entender y comprender todo lo relacionado con los sucesos que dan lugar a la motivación (Pérez, 2014).

Ryan y Deci (2000), citados en Pérez y Amador, 2005 indican que para que una persona pueda tener un total bienestar psicológico, hay tres necesidades que deben ser satisfechas: la autonomía, competencia y correspondencia y este bienestar psicológico que a su vez genera motivación; se logrará si el ambiente y las condiciones sociales son favorables.

Lo que propone esta teoría, basada en diferentes estudios a lo largo del tiempo, es distinguir los tipos de motivaciones y proponer razones para justificar el porqué de dicha fuerza de motivación (Pérez y Amador 2005).

Entre este tipo de motivaciones, existen dos en particular que ya eran estudiadas anteriormente, las cuales son: motivación intrínseca y extrínseca. La teoría agrega una tercera, la cual es la auto-determinación.

La motivación intrínseca se refiere a algo que resulta agradable y por ello se lleva a cabo una acción y también se encuentran las necesidades psicológicas inherentes a la persona, tanto de competencia como de auto-determinación, así como los elementos externos tales como recompensas, evaluaciones, límites; que influyen en cómo la persona reconoce las capacidades que tiene. Entre más se tenga un conocimiento de dichas capacidades, mayor será la motivación intrínseca.

Las personas motivadas intrínsecamente, disfrutan el hacer la tarea y muestran un gran compromiso y satisfacción al llevar a cabo la tarea (Pérez, 2014)

En cuanto a la motivación extrínseca, se refiere a las acciones que llevan a obtener algo. Es decir, las personas realizan estas tareas como un medio para poder lograr un resultado. Debido a que las personas basan la motivación en percepciones externas, el sentido de autonomía se ve afectado y limitado y de igual manera, las capacidades que la persona tiene. También se ven disminuidos los esfuerzos y la satisfacción en las actividades realizadas (Pérez y Amador, 2005).

Por su parte, la auto-determinación es el hecho de involucrarse por la propia autonomía, es decir, por propio gusto y esto lleva a tener una motivación autónoma y una motivación controlada (Pérez, 2014).

La motivación autónoma es cuando las personas hacen las cosas por propia voluntad. En cuanto a la motivación controlada, suelen tener esos impulsos de motivación por razones externas, tales como premiaciones y/o castigos.

Para Tremblay et al. (2009), la autodeterminación aplica a las actividades que la persona encuentra retadoras e interesantes.

Meyer y Maltin (2010); citados en Pérez, 2014 exponen que la Teoría de la Autodeterminación indica que existen tres necesidades psicológicas que son básicas de satisfacer: autonomía, competencia y relación.

La autonomía se satisface cuando el comportamiento o la acción que se lleva a cabo es de acuerdo a los valores centrales y se hace de acuerdo a la propia voluntad.

La competencia, logra ser satisfecha cuando la persona tiene los recursos necesarios y las capacidades para cumplir los objetivos y las metas.

En cuanto a la valoración, esta necesidad es evaluada en cuanto el individuo sabe que es estimado y goza de apreciación por parte de los demás.

La clave de la regulación autónoma es poder satisfacer estas tres necesidades y al no hacerlo, puede haber un impacto negativo tanto en la parte física como en la psicológica.

2.11 Motivación laboral

La motivación es considerada como la fuerza para dirigir la conducta humana. En cuanto a la motivación laboral, Meyer, Becker y Vandenberghe 2004; citados en Pérez y Amador, 2005, indican que la motivación no solamente es para que los empleados realicen ciertas acciones, sino que también tiene una influencia sobre hacia donde se dirige el

comportamiento, el tiempo que dura y la medida en que se lleva a cabo. Es decir, la motivación es la manera en que los trabajadores determinan cómo van a alcanzar los objetivos y metas, qué tanto se esforzarán para lograrlo y en qué tanto tiempo va a tratar de lograrlo.

Tanto en el ámbito psicológico como en el administrativo, se coincide en que la motivación es la causa del porque una organización se comporta de la manera en que lo hace y el porqué de realizar una actividad específica. Y sin duda también está relacionada con incentivos e impulsos para poder satisfacer objetivos personales (Bustamante, Del Rio, Lobos y Villareal, 2009).

En términos de Parera (2012), la motivación de los empleados está vinculada tanto a aspectos sociales, como aspectos socioculturales y se encuentra presente en todas las áreas de la vida humana. Este autor define a la motivación como “una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral”.

Frieze et al. (2006), también explican que las personas que suelen tener más motivación son aquellas que están relacionadas con el éxito laboral ya que suelen tener trazado el camino de a dónde quieren llegar.

La motivación de igual manera, está relacionada directamente con los sentimientos tales como: creencias, valores, intereses y miedos tanto internos como externos (Parera, 2012).

Existe también el poder motivacional, que es cuando una persona se preocupa por tener un impacto o influencia en otras personas. Las personas que buscan este poder

motivacional prestan más atención a su imagen y en cómo son vistas por otros; también están en constante búsqueda para tener un carrera exitosa en el lugar donde laboran.

A pesar de que la motivación es una variable compleja, su estudio resulta pertinente debido a que distintas variables están vinculadas y donde destacan: rendimiento laboral, calidad del trabajo, índice de fluctuación laboral, ausentismo, por mencionar algunas; con relación a estas variables, las personas suelen comportarse de diferentes maneras y su respuesta varía de distintas maneras aunque se presenten en la misma situación (Parera, 2012).

García (2012) establece que existe una fuerte relación entre los valores y la motivación laboral. En un estudio realizado por él, concluye que en el caso de una correlación positiva, es notable que a la mayor importancia que tiene un valor, existe un mayor desempeño laboral. De la misma manera, en el caso de la correlación negativa, al haber una menor importancia al valor, existe un menor desempeño laboral.

Por otra parte, la manera en que una persona se siente motivada, no es la misma que la de otro individuo; esto debido a que cada quien tiene diferentes causas y de igual forma dependiendo de cada persona es la intensidad en la que se sentirá motivado. La variabilidad de causas que tiene cada trabajador para sentirse motivado, depende de la actitud de cada uno (Pérez y Amador 2005).

Por otro parte, es necesario aclarar que la motivación laboral es un proceso que va cambiando con el paso del tiempo; lo que hace que haya un constante cambio con la serie de situaciones laborales que se presenta día a día lo que produce respuestas emocionales y motivacionales (Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, 2014).

Casuneanu 2011, citado en Pruneda, (2014), mediante un estudio realizado a gerentes de y directivos concluye que los incentivos otorgados a la productividad laboral, son el mejor motivador para los empleados, comparados con los incentivos económicos, ya que estos incentivos no son el mejor motivador si se quiere lograr una motivación a largo plazo.

La razón es que el personal con el paso del tiempo se acostumbra a la ganancia económica y a pesar de que en un principio hay un alto rendimiento, con el tiempo se presentan una baja.

Los incentivos laborales que otorgan una mayor motivación son:

- Estabilidad laboral
- Salario acorde a las actividades realizadas
- Crecimiento en la empresa
- Puesto interesante
- Responsabilidad
- Independencia / Autonomía
- Mando
- Desarrollo profesional

En sí, se determina que lo más importante no es el dinero si de motivación se trata y es por ello que los directivos de la empresa, deben de buscar otros incentivos que no sean monetarios si quieren motivar a los empleados.

A pesar de que existe una gran similitud entre motivación, clima organizacional y satisfacción, Toro 1998, citado en Espitia, (2006) , aclara que lo que liga a estos 4 términos es la relación y efecto que tienen sobre la productividad y lo que marca la diferencia es que

la motivación es un interés que origina la acción, la satisfacción es un resultado afectivo de agrado o desagrado y el clima es una manera grupal de percibir la realidad.

2.12 Desempeño laboral

Muchas empresas han reconocido la importancia del desempeño laboral debido a que entre mayor sea el desempeño, mayor será la productividad de la empresa y esto a su vez afectará directamente a la presencia que tiene la empresa en el mercado y frente a sus competidores (Susanty y Miradipta, 2013).

Para Susanty y Miradipta (2013), el desempeño laboral es definido como lo que se espera de los trabajadores en cuanto a la cantidad y calidad de trabajo que realizan.

Por su parte Babin y Boles 1998, citados en Zaman, Anis-ul-Haque y Nawaz, (2014), definen al desempeño como el nivel de productividad que tiene el empleado en la organización y el cual está relacionado con su comportamiento dentro de la empresa.

El desempeño laboral es un comportamiento el cual debe ser adecuado para poder llevar a cabo las tareas de acuerdo al puesto desempeñado. Es lo que en realidad hace el trabajador no lo que sabe hacer (Arocha, Márquez, Deyney Estrada 2015).

Campbell 1983, citado en Motowildo, Borman y Schmit, (1997), afirma que el desempeño laboral aparte de que permite a la organización el logro de metas y objetivos, es una conducta episódica que se pueda evaluar y es multidimensional.

El rendimiento o desempeño laboral, es generalmente visto como el hecho de que los empleados cumplan sus objetivos de trabajo y sus expectativas individuales, el cumplimiento de estos les permite alcanzar los objetivos establecidos por la empresa y para la empresa

(Azman; Ching Sieng, Madi Bin Abdullah y Francis, 2010). Adicionalmente permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización, para Díaz, Rodríguez, Isla, Díaz-Cabrera, Hernández y Rosales (2015), el desempeño laboral consiste en las actividades realizadas por los trabajadores que contribuyen a que la empresa crezca y se desarrolle. Dichas actividades pueden ser conocimientos técnicos de los empleados, así como su conducta ciudadana, lo cual no está relacionado directamente con las actividades laborales, pero tiene un alto impacto en la empresa debido a que define la manera en que una persona actúa en el ámbito laboral y social.

Esta conducta ciudadana es más importante que los conocimientos técnicos que tengan el empleado, debido a que permite que las personas tengan entusiasmo y persistencia para terminar las actividades, tengan voluntad para hacer las tareas que no forman parte de su trabajo diario, sean capaces de ayudar a los demás, cooperen y sigan las reglas y procesos determinados por la empresa.

Por su parte, la inteligencia emocional juega un papel importante en el desempeño laboral debido a que permite que las personas tengan una relación positiva en su trabajo y en la manera en que trabajan con otras personas en el ambiente laboral. Así también, como regular las emociones en cuanto al control de estrés en situaciones críticas (Lopes, Grewal, Kadis, Gall y Salovey, 2006). Para Araujo y Guerra (2010), no solamente los conocimientos o el intelecto son indispensables para que el trabajo se desarrolle de una buena manera, sino que también es importante conocer los sentimientos y saber trabajar sobre ellos. Debido a que las personas tienden a tener apegos emocionales en todo lo que corresponde a la vida laboral, esto hace que las emociones tengan un fuerte impacto en su desempeño.

Shafique, Qadeer y Ahmad (2015) afirman que para que un empleado tenga un buen desempeño, los recursos de la empresa como contratación, formación, evaluación del desempeño y compensación deben ser vistos como facilitadores para el empleado en el lugar de trabajo, ya que permite que los trabajadores se sientan motivados, lo que los lleva a un mejor desempeño debido a que los empleados ven esto como un apoyo de la organización hacia ellos.

Entre otros factores que afectan el desempeño de los trabajadores Michel et al 2001, citado en Shafique, Qadeer y Ahmad, (2015), indican que el arraigo al trabajo tiene un papel importante. El arraigo al trabajo hace que los trabajadores decidan si quieren estar en la empresa o mejor retirarse. Entre más motivados estén los empleados y mayor crecimiento personal obtengan, tendrán un mayor arraigo en la organización y por ende un mayor rendimiento.

Para Kahn 1990, citado en Rich, Lepine y Crawford , (2010), el arraigo al trabajo, es un concepto motivacional en donde el empleado pone todas su energía y conocimientos para poder tener un buen desempeño laboral.

Adicionalmente, entre otra de las variables que permiten el desempeño, es la confianza, esto debido a que la confianza permite que haya mayor eficiencia y eficacia en la manera de trabajar debido a que los trabajadores si saben que la empresa confían en ellos, harán que la empresa tenga mejores resultados (Shafique, Qadeer y Ahmad, 2015).

Aparte de la confianza, Shafique et al., (2015), indican que si el empleado siente que hay apoyo organizacional, habrá un mayor compromiso con la empresa y a su vez, tendrá un efecto positivo en su desempeño. Este apoyo de la organización, se percibe cuando se

fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como cuando la organización está dispuesta a invertir en los empleados y reconoce su participación en el desarrollo de la organización.

2.13 Teorías de desempeño laboral.

En la actualidad no existen muchas teorías acerca del desempeño laboral, sin embargo existe una que permite ver las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y capacidad cognitiva, de acuerdo al aprendizaje por experiencias, conocimientos y habilidades de trabajo.

2.13.1 Teoría de las diferencias individuales de las tareas y del desempeño.

Esta teoría asegura que el comportamiento, rendimiento y los resultados no son lo mismo en el ámbito laboral; el comportamiento es lo que se hace en el trabajo y el rendimiento es una evaluación de dicho comportamiento y ya sea de una manera positiva o negativa, esto se ve reflejado en la eficacia con la que se realiza una actividad o tarea. Por su parte, los resultados son los actos que son cambiados constantemente debido al desempeño que tenga cada individuo y que a su vez son los que permiten conocer si la empresa va cumpliendo sus objetivos o no (Motowildo et al., 1997).

Esta teoría, asegura que es muy importante que la evaluación del rendimiento se enfoque en el comportamiento del individuo y no en los resultados que se tenga, esto debido a que el desempeño se ve afectado por otros factores que no están bajo el control del individuo.

Por otro lado, divide el desempeño laboral en dos grupos: desempeño de habilidades y el desempeño contextual, las cuales están divididas a su vez en dos categorías: personalidad

y capacidad cognoscitiva. Lo que la teoría predice es que la capacidad cognoscitiva tiene una relación con el desempeño contextual debido a que se tiene conocimiento de cómo hacer las tareas y a su vez, la personalidad tiene una relación en el desempeño de habilidades debido a que hay hábitos de trabajo que permiten esto, es decir, hay un cruce donde tanto la personalidad como la capacidad cognoscitiva permiten el desempeño contextual y el desempeño de las tareas. Sin embargo, la personalidad debido a que involucra habilidades contextuales, hábitos contextuales y conocimientos contextuales tiene impacto en el desempeño contextual. En cambio la capacidad cognoscitiva involucra hábitos de trabajo, habilidades de trabajo y conocimientos de las tareas lo que permite que haya un desempeño de habilidades.

En la figura 5 se explica la relación del desempeño de habilidades y el desempeño contextual:

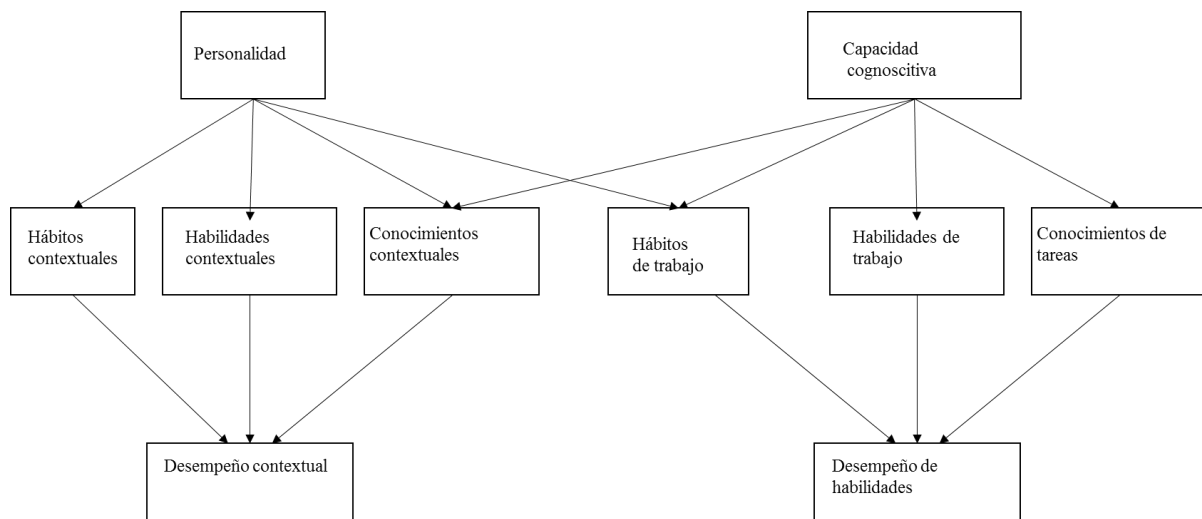


Figura 5: “Relación de desempeño de habilidades y desempeño contextual” Motowildo et al. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance.

Un aspecto especialmente importante de esta teoría es que diferencia los tipos de conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo que se asocian con el desempeño de tareas o habilidades a los tipos de conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo que están asociados con el desempeño contextual.

2.13.2 Teoría de Campbell

La teoría de Campbell (1990) explicada en Jaén 2010, presenta un listado de 8 factores los cuales forman parte del rendimiento laboral.

1. Competencia de tarea específica del puesto. Son las tareas que se deben realizar y son las conductas que hacen que cada puesto sea diferente y único y se puedan distinguir.
2. Competencia de tarea no específica del puesto.
3. Competencias en la comunicación oral y escrita.
4. Demostración de esfuerzo. Es el compromiso que demuestra el trabajador para hacer las tareas inherentes al puesto de trabajo.
5. Mantenimiento de la disciplina personal. Es el evitar las malas conductas en el área de trabajo.
6. Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados. Se refiere al ayudar a los compañeros de trabajo y servir de guía o modelo.
7. Supervisión y liderazgo. Es la manera en que se influye en los demás para promover el rendimiento.
8. Gestión y administración. Se refiere a las conductas tomadas para dirigir y cumplir con los objetivos.

2.14 Elementos para lograr el desempeño laboral

Para Davis y Newtrons 2000; citados en Araujo y Guerra, (2010), una persona debe poseer diferentes capacidades como adaptación, comunicación, decisión, conocimientos, trabajo en equipo para poder maximizar el desempeño.

De acuerdo a un estudio realizado por García (2012), se considera que una persona con excelente desempeño laboral es aquella que presenta las siguientes características:

1. Es una persona congruente, sincera y veraz (Honestidad).
2. Se distingue por apreciar la competencia y la eficacia de sus actos (Capacidad).
3. Le importa la vida después de la muerte, más que el aquí y el ahora (Salvación).
4. Son seguras de sí mismas con una autoestima muy alta (Respeto a sí mismo).
5. Trabaja arduamente y con aspiraciones (Ambición).
6. Es una persona fiable que responde por sus actos (Responsable).
7. Es auto disciplinado y se limita asimismo en sus actividades (Autocontrol).
8. No valora el perdón hacia los demás (No indulgente).
9. Rechaza los pensamientos diferentes a los propios (No mente abierta)
10. Desecha tener una contribución permanente en su vida (No sensación de logro).
11. No le interesa la seguridad del país (No seguridad nacional).
12. No busca el cuidado de su familia (No seguridad familiar).

Chiavenato 2000; citado en Araujo y Guerra, (2010), indica que existen dos maneras de evaluar el rendimiento. Por medio de factores de actitud: orden, participación, empuje, compromiso, seguridad, moderación, presentación, interés, creatividad y capacidad de

realización. Por otro lado, existen los factores operativos los cuales abarcan: conocimiento y calidad de trabajo, liderazgo, exactitud de la operación y saber trabajar en equipo.

2.15 Elementos que dañan el desempeño laboral

Para Campbell et al. 1993; citados en Jaén, (2010), existen causas que producen que las personas no tengan un rendimiento o desempeño laboral esperado. Dichas causas suelen ser ajenas a la persona y entre las cuales destacan las siguientes:

- Prácticas organizativas tales como mala comunicación, falta de atención a los empleados, lineamientos no claros.
- Preocupaciones relacionadas con el puesto: carga de trabajo excesiva o escaso trabajo, falta de oportunidades de crecimiento, falta de recursos, constantes cambios en el trabajo.
- Problemas personales del trabajador ya sean familiares, económicos, inestabilidad emocional.
- Factores externos como conflictos sindicales, conflictos entre los valores éticos y valores del trabajador, demandas del puesto.

2.16 Tipos de rendimiento laboral

Para Borman y Motowildo 1993; citados en Jaén, (2010), existen 2 tipos de rendimiento que son importantes para la organización debido a que son los que tienen impacto en los objetivos de la empresa.

- a) Rendimiento de tarea o Intra-rol: son las conductas que tiene los empleados sobre las tareas que realizan y está compuesto por diferentes elementos tales como:

- Conocimientos y habilidades técnicas para poder hacer la tarea.
 - Cambios en las tareas y actualización de actividades.
 - Usar las tareas y técnicas para alcanzar los objetivos de la empresa.
- b) Contextual o extra rol: son las conductas que son necesarias para el éxito de la compañía pero se piden de manera formal, tales como:
- voluntarias
 - intencionales
 - positivas
 - desinteresadas

2.17 Desempeño adaptativo

Las organizaciones actuales se enfrentan a cambios turbulentos que los directivos y trabajadores deben sortear de la mejor manera para sobrevivir. Cambios tecnológicos, de infraestructura, reducción de plantillas, fusión con otras empresas, etc.

Como resultado de estos cambios los procesos de trabajo se han vuelto menos estandarizados y requieren una alta adaptación a los cambios del ambiente a las demandas y nuevas oportunidades que se presenten (Young & Williams, 2008).

El desempeño adaptativo es un componente del desempeño general que se refiere a la habilidad de un individuo de cambiar su conducta para hacer frente a nuevas demandas del ambiente. Este concepto es especialmente relevante para las organizaciones que afrontan condiciones de negocio volátiles y complejas (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012).

Los empleados demuestran un desempeño adaptativo cuando ajustan su conducta a

situaciones de trabajo y nuevos eventos Pulakos, Arad, Donovan&Plamondon, 2000, citados en Charbonnier-Voirin y Roussel, (2012).

Pulakos y colaboradores (2000) fueron los primeros en proponer un modelo global del desempeño adaptativo. Como primer paso hicieron una revisión de desempeño individual y adaptación a los cambios. Analizaron 1000 incidentes críticos que incluían 24 trabajos en la armada. Recientemente propusieron ocho dimensiones de desempeño adaptativo, que incluyen: tratar con situaciones de trabajo impredecibles, manejar emergencias o situaciones en crisis, resolver problemas creativamente, manejar situaciones de estrés, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, demostrar adaptabilidad interpersonal, cultural y física a diferentes ambientes.

A continuación se detallan las dimensiones del desempeño adaptativo que proponen Pulakos y colaboradores (2000):

1. Tratar con situaciones de trabajo impredecibles implica que los empleados sean capaces de lidiar eficientemente con situaciones de trabajo no predecibles que puedan surgir en la organización, por ejemplo, reestructuraciones, cambios, baja disponibilidad de recursos, etc.
2. Manejar situaciones de emergencias o en crisis se refiere a tratar con situaciones inesperadas, difíciles o incluso inseguras que requieran un control emocional de las personas.
3. Resolver problemas creativamente se refiere a la capacidad de resolver nuevos problemas de manera diferente a lo convencional.
4. Manejar situaciones de estrés. Incluye situaciones estresantes como su nombre lo

indica, pero no sólo de manera individual, sino también de manera interpersonal, es decir ayudando a compañeros que se encuentren en situaciones complejas o frustrantes.

5. Aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos. Es una competencia que demandan las organizaciones actuales y está relacionada con el compromiso de los empleados hacia la organización y su capacidad para anticiparse al futuro.
6. Adaptabilidad interpersonal, se refiere al manejo de las relaciones con pares, jefes y subordinados, además de clientes internos y externos que requieren los servicios de la organización.
7. Adaptabilidad cultural. Dada la globalización que se vive actualmente, las organizaciones requieren empleados que se adapten a diferentes ambientes culturales para que de esta manera se tenga acceso a nuevos mercados y crecimiento corporativo.
8. Adaptabilidad física, se refiere a la habilidad de adaptarse a diferentes ambientes de trabajo que resulten ser incómodos o difíciles.

Lo anteriormente descrito resulta relevante debido a que las condiciones actuales en las que las organizaciones se desenvuelven requieren un alto grado de adaptación y es importante que los empleados demuestren voluntad para adaptarse a diferentes ambientes culturales, estar abierto a otras personas, considerar diferentes puntos de vista, adaptarse a diferentes personalidades, etc. (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012).

2.18 Valores hacia el trabajo, motivación y desempeño laboral

Desde que Allport en 1937 recomendó excluir la evaluación de los rasgos en la investigación sobre personalidad, los constructos de personalidad y valores han sido

raramente estudiados de manera conjunta. Sin embargo, ambos parecen tener una influencia diversa en variables de resultado que deberían ser examinadas, tales como la motivación (Parks & Guay, 2009).

La investigación sobre motivación laboral resulta importante, debido a que la motivación ha sido relacionada con el desempeño y la satisfacción del trabajador. Se puede decir entonces que trabajadores motivados darán mejores resultados para la organización y de manera personal también habrá mayores satisfacciones.

No obstante, a pesar de existir algunas investigaciones sobre la relación entre valores y motivación, valores y desempeño y motivación y desempeño laboral, el análisis en su conjunto de las tres variables no se ha estudiado. A continuación se describen algunas investigaciones que demuestran hallazgos sobre las variables antes mencionadas de manera separada.

De acuerdo con Jean, Stacy, Brian & Charles 2010; citados en Kumara, 2012 identificar los valores hacia el trabajo en los empleados, puede ayudar a la organización a estructurar los puestos, proporcionar mejores condiciones de trabajo y compensaciones y atraer talento humano.

Kumara (2012) realizó una investigación centrada en cómo los valores impactaban en la motivación de los empleados en una empresa de tecnologías de la información en Sri Lanka. Los resultados revelaron una conexión directa entre la motivación de los empleados y los valores hacia el trabajo seleccionados en esta investigación. En la medida que los empleados entiendan la importancia de los valores hacia el trabajo, sería posible minimizar conflictos verbales y de conducta, así como del ambiente de trabajo.

En base a lo anteriormente descrito, se puede subrayar que no existe suficiente evidencia empírica que relacione los tres constructos de esta investigación. Sin embargo, el presente trabajo encontró una correlación positiva entre valores hacia el trabajo, motivación laboral y desempeño adaptativo, lo cual debe ser considerado por los responsables de áreas de recursos humanos. El realizar el reclutamiento y la selección de candidatos de acuerdo a sus valores hacia el trabajo puede ayudar a formar mejores equipos de trabajo, que tengan mayor posibilidad de obtener buenos resultados en la interacción social y en el rendimiento dentro de la empresa.

Capítulo III: Metodología

El presente capítulo comprende la descripción de la metodología utilizada en esta investigación. De acuerdo con Bernal (2006), la metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describe las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide dicho proceso, desde el punto de vista de su producción y las condiciones en las cuales debe hacerse. La metodología hace referencia, entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y las técnicas conexas con dichos métodos.

El tipo de metodología utilizada en esta investigación, fue de tipo cuantitativo, la cual se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando (Hueso y Cascant, 2012).

3.1 Participantes

En esta investigación participaron 100 trabajadores de Pymes potosinas, 61.6% fueron hombres y 37.4% fueron mujeres, con edades comprendidas entre 21 y 57 años. La media de años de antigüedad en el puesto fue de 4 años y en la organización de 5 años. La muestra se obtuvo de tres Pymes de la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí.

3.2 Procedimiento de muestreo

Se utilizó una muestra no probabilística y por conveniencia, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador. Cabe señalar que los resultados obtenidos con el uso de este tipo de muestra se aplican solamente a la muestra en sí a muestras similares en tiempo y lugar.

Para recoger los datos, se estableció un contacto inicial con los jefes o responsables de las PYMES de la ciudad de San Luis Potosí, con el objetivo de comunicarles el objetivo y las implicaciones prácticas de la investigación. Después se explicó a los participantes la importancia de contestar adecuadamente las encuestas y la confidencialidad de sus respuestas. Las encuestas se administraron en los centros de trabajo, procurando no interferir en la rutina diaria de los trabajadores.

3.3 Recolección de datos y medidas

Todas las variables del estudio fueron evaluadas mediante un cuestionario con escalas de respuesta tipo likert de 1 y 7 puntos.

Los valores hacia el trabajo fueron evaluados mediante la Escala de Valores hacia el Trabajo (EVAT) de Arciniega y González (2000). El instrumento operacionaliza los cuatro valores de orden superior de la Teoría de Schwartz (1992), a través de dieciséis ítems focalizados en escenarios laborales. El cuestionario ha sido empleado en grandes muestras de participantes mexicanos y españoles, mostrando adecuadas propiedades psicométricas.

La motivación laboral fue evaluada mediante la escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS), diseñada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni (2010) y adaptada al español por Gagné et. al., (2010). Esta escala cuenta con 19 ítems que se agrupan en 5 sub-escalas que miden los diferentes tipos de motivación presentes al realizar una actividad: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca.

La desmotivación se refiere a la falta misma de la motivación en cierta actividad.

La motivación intrínseca se refiere a querer hacer una actividad por la propia voluntad y gusto debido a que resulta de cierto interés y genera gusto.

Por su parte, la motivación extrínseca se refiere a hacer una actividad debido a que se recibirá algo a cambio o se evitará algo ya sea por ejemplo recibir una aprobación o evitar un regaño. La motivación extrínseca busca alcanzar las metas propias.

La regulación externa es una forma de motivación extrínseca y el hecho de hacer una actividad para obtener un premio o evitar un castigo el cual es dado por un tercero.

En cuanto a la regulación introyectada, es un comportamiento en el cual se controla al ego, la culpa y la vergüenza.

Por último la regulación identificada, se refiere al querer hacer algo debido a que la persona siente una identificación con sus valores y la actividad a realizar y es por ello que la lleva a cabo. La diferencia entre regulación identificada y motivación intrínseca, es que en la motivación intrínseca se busca la mera satisfacción y en la regulación identificada es por el valor que representa llevar a cabo la actividad (Gagné et. al., 2010).

El instrumento registra las respuestas mediante una escala tipo Likert que va del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

El desempeño adaptativo fue evaluado mediante la escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos & Curreal (2015). Esta escala se enfoca en encontrar la manera en que las personas se enfrentan con las demandas de ciertas situaciones dentro de 21 distintas profesiones, las cuales incluyen las siguientes ocho situaciones del desempeño adaptativo citadas en Pulakos (2008) las cuales son: tratar con situaciones de trabajo impredecibles,

manejar emergencias o situaciones en crisis, resolver problemas creativamente, manejar situaciones de estrés, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, demostrar adaptabilidad interpersonal, cultural y física a diferentes ambientes.

3.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado fue correlacional. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), este tipo de estudios tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.5 Tipo de diseño

El tipo de diseño en esta investigación utilizado fue transversal. De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista (2003) este tipo de diseños recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).

3.6 Análisis de los datos

Todos los análisis se llevaron a cabo empleando el software estadístico SPSS en su versión 19. Para la comprobación del modelo se utilizaron análisis de correlaciones y regresión lineal.

3.7 Validación del cuestionario

Antes de comprobar las hipótesis del estudio, se analizó la confiabilidad de las escalas mediante el procedimiento de Alpha de Cronbach.

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la

magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Oviedo y Campos-Arias, 2005).

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a las escalas de las variables se muestra enseguida en la tabla 1.

Tabla 1. Valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la escala de variables.

| Escalas | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|--------------------------|------------------|----------------|
| Valores hacia el trabajo | .62 | 16 |
| Motivación en el trabajo | .72 | 19 |
| Desempeño adaptativo | .77 | 5 |

Fuente: Elaboración propia.

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a las dimensiones de la escala de valores hacia el trabajo se explica en la tabla 2.

Tabla 2. Valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a las dimensiones de la escala de valores.

| Escala | Alfa de Cronbach | N elementos |
|----------------------|------------------|-------------|
| Apertura al cambio | .65 | 4 |
| Conservación | .60 | 4 |
| Autoengrandecimiento | .62 | 4 |
| Autotrascender | .72 | 4 |

Fuente: Elaboración propia.

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a las dimensiones de la escala de motivación en el trabajo se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la escala de motivación.

| Escala | Alfa de Cronbach | N elementos |
|-------------------------|------------------|-------------|
| Regulación Introyectada | .60 | 4 |
| Desmotivación | .62 | 3 |
| Regulación Externa | .84 | 6 |
| Regulación Identificada | .60 | 3 |
| Motivación Intrínseca | .77 | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Resultados

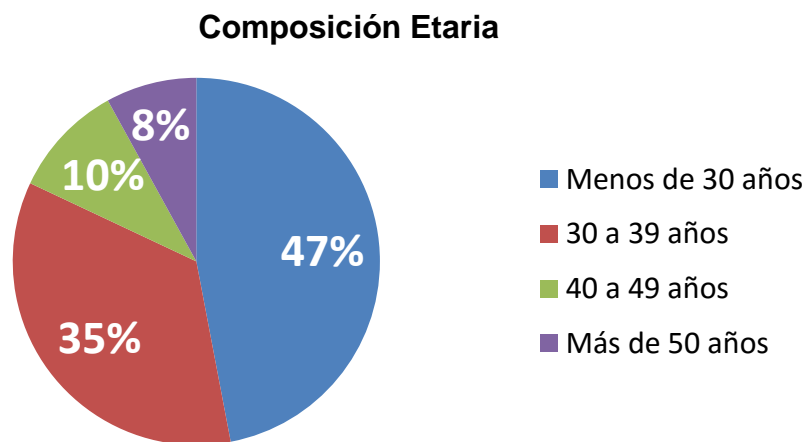
4.1 Resultados descriptivos de las variables sociodemográficas

A continuación se presentan los resultados de las variables demográficas de la investigación.

4.1.1 Composición etaria

En la variable edad, se encontró que la media muestral se ubica en 33 años, el 80% de la muestra se encuentra entre los 21 y los 57 años, lo que muestra una población de jóvenes adultos y adultos de mediana edad.

Fig. 6. Composición Etaria



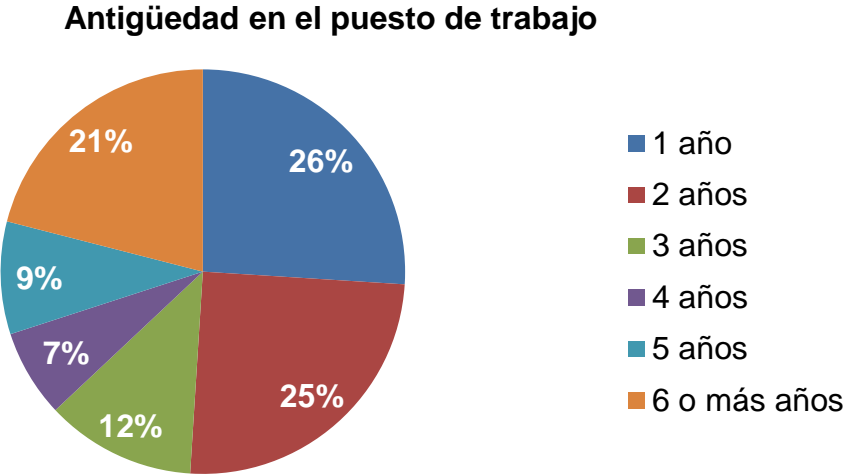
Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Antigüedad en el puesto

En lo que respecta a su antigüedad en el puesto, se encontró que el 25% de los encuestados tiene 2 años, un 26% 1 año, un 12% 3 años, un 9% 5 años, un 7% 4 años y el resto repartido en 6 años de antigüedad en adelante. De acuerdo a lo anterior, podríamos

clasificar a la mayoría de los encuestados como principiantes en el puesto que desempeñan (Fig. 7).

Fig. 7. Antigüedad en el puesto de trabajo

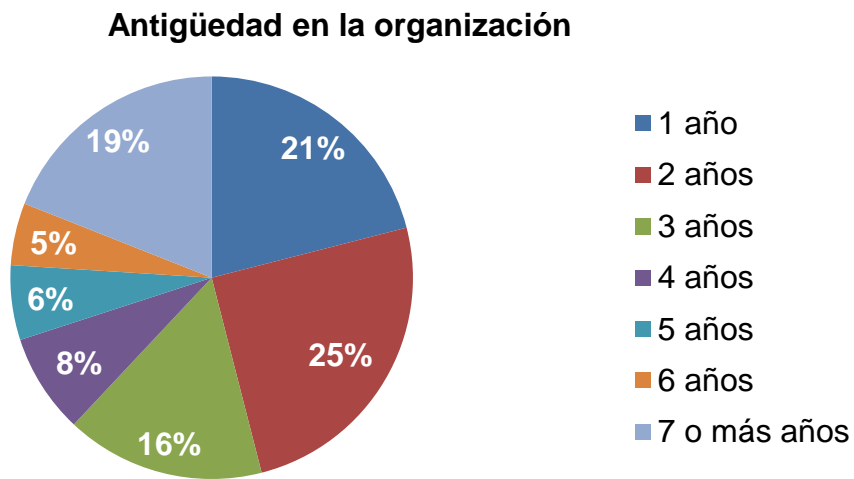


Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Antigüedad en la organización

De la misma manera, se encontró que el 25% de los empleados tienen una antigüedad en la organización de 2 años, un 21% 1 año, un 16% 3 años, un 8% 4 años, un 6% 5 años, un 5% 6 años y el resto repartido en 7 años de antigüedad en adelante (Fig.8). De acuerdo a lo anterior, podríamos clasificar a la mayoría de los encuestados como principiantes en la organización.

Fig. 8. Antigüedad dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Sexo de los participantes

En la figura 9 se muestran los resultados correspondientes a la variable sexo, se encontró que el 62% fueron hombres y el 38% mujeres.

Fig. 9. Composición por Sexo



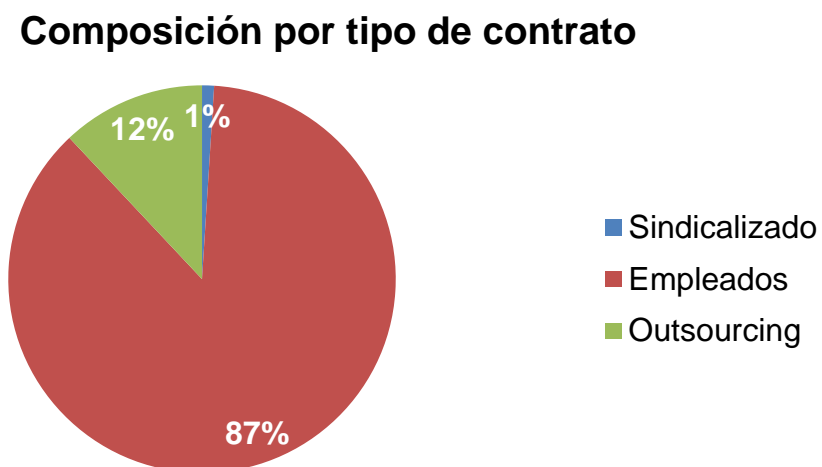
Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Tipo de Contrato

En la figura 10 se muestra la composición por tipo de contrato que tienen los encuestados, existiendo en la empresa tres tipos de contrataciones:

1. **Sindicalizados:** Se designa así a los trabajadores que se encuentran afiliados a un Sindicato (1%).
2. **Empleados:** Se designa así a los trabajadores que no se encuentran afiliados a ningún sindicato y son empleados contratados directamente por las empresas (87%).
3. **Outsourcing:** Se designa así a los trabajadores que se encuentran contratados por una empresa de gestión o subcontratación (12%).

Fig.10. Composición por tipo de contrato



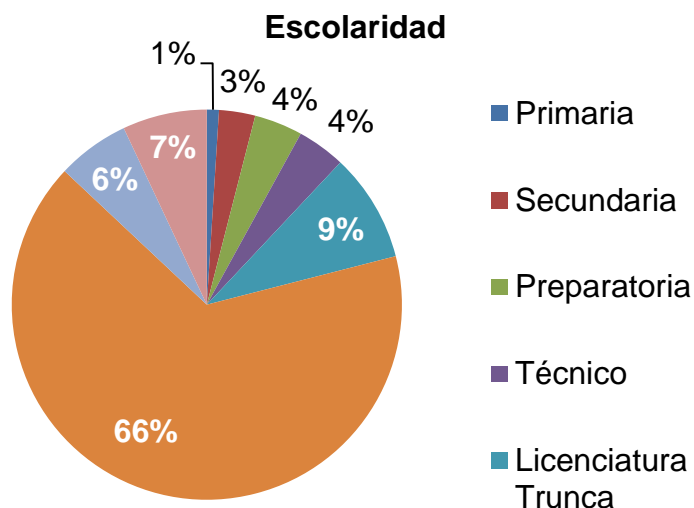
Fuente: Elaboración propia.

4.1.6. Escolaridad

En cuanto a su perfil académico, la totalidad de los encuestados cuenta con secundaria terminada. El 66% cuenta con una licenciatura, el 9% cuenta con licenciatura trunca, el 7% cuenta con maestría, 6% cuenta con maestría trunca, el 4% técnico, el 4% preparatoria, 3%

secundaria y 1% primaria. En la Figura 11 se puede apreciar el nivel de preparación académica.

Fig. 11. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultados de las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables

La Tabla 4 presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre todas las variables de estudio. De acuerdo con lo esperado en la Hipótesis 1, los valores hacia el trabajo se relacionaron positivamente con la motivación laboral ($r = .29$, $p < .01$).

De igual manera, de acuerdo con lo esperado en la Hipótesis 2, los valores hacia el trabajo se relacionaron positivamente con el desempeño adaptativo ($r = .19$, $p < .01$).

Por último, de acuerdo con la Hipótesis 3, la motivación laboral se relacionó positivamente con el desempeño adaptativo ($r = .35$, $p < .01$).

Tabla 4. Resultados de las Medias, Desviaciones Típicas y correlaciones entre las variables

| Variable | <i>M</i> | <i>D.T.</i> | 1 | 2 |
|-----------------------------|----------|-------------|-------|------|
| 1. Valores hacia el trabajo | 4.72 | .62 | | |
| 2. Motivación laboral | 5.65 | .64 | .29** | |
| 3. Desempeño adaptativo | 3.95 | .55 | .35** | .19* |

Fuente: Elaboración propia

N = 100 sujetos.

p < .05. ** *p* < .01.

La tabla 5 muestra los resultados de los estadísticos descriptivos de las subdimensiones de valores hacia el trabajo y de motivación laboral. Como podemos observar dentro de los valores, los más altos fueron apertura al cambio y auto-trascender y los más bajos fueron conservación y auto-engrandecimiento. Respecto a la motivación, los más altos fueron motivación intrínseca, regulación identificada y regulación introyectada y los más bajos fueron desmotivación y regulación externa.

Tabla 5. Resultados de los estadísticos descriptivos y alphas de Cronbach de las subdimensiones

| Dimensión | Núm. Ítems | Media | Desv. Estandar | Alpha |
|-----------------------|------------|-------|----------------|-------|
| Apertura al cambio | 4 | 5.38 | .83 | .65 |
| Conservación | 4 | 3.95 | .92 | .60 |
| Auto-engrandecimiento | 4 | 3.79 | .95 | .62 |
| Auto-trascender | 4 | 5.77 | .84 | .72 |

| Dimensión | Núm. Ítems | Media | Desv. Estandar | Alpha |
|-------------------------|------------|-------|----------------|-------|
| Regulación Introyectada | 4 | 5.90 | .83 | .60 |
| Desmotivación | 3 | 5.83 | .86 | .62 |
| Regulación Externa | 6 | 4.41 | 1.32 | .84 |
| Regulación Identificada | 3 | 5.99 | .85 | .60 |
| Motivación Intrínseca | 3 | 6.12 | .75 | .77 |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 presenta los análisis de regresión lineal de las dimensiones de los valores hacia el trabajo (apertura al cambio, conservación, auto-engrandecimiento, auto-trascender) sobre el desempeño, en donde se puede observar que el tipo de dimensión de valores que tiene mayor influencia sobre el desempeño es la apertura al cambio ($\beta = .28, p < .05$).

Tabla 6. Resultados del análisis de regresión de los valores hacia el trabajo sobre el desempeño

| Variable | Beta | T | Sig. |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| 1. Apertura al cambio | .28 | 2.0 | .04 |
| 2. Conservación | -.02 | -.19 | .84 |
| 3. Auto-engrandecimiento | .17 | 1.69 | .09 |
| 4. Auto-trascender | .05 | .37 | .71 |

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 presenta los análisis de regresión lineal de las dimensiones de la motivación laboral (Regulación introyectada, desmotivación, regulación externa, regulación identificada y motivación intrínseca) sobre el desempeño adaptativo, en donde se puede observar que el tipo de dimensión de motivación que tiene mayor influencia sobre el desempeño adaptativo es la desmotivación ($\beta = .31, p < .05$).

Tabla 7. Resultados del análisis de regresión lineal de las dimensiones de la motivación laboral sobre el desempeño adaptativo

| Variable | Beta | T | Sig. |
|----------------------------|------------|-------------|------------|
| 1. Regulación Introyectada | -.02 | -.21 | .83 |
| 2. Desmotivación | .31 | 2.44 | .01 |
| 3. Regulación externa | -.05 | -.48 | .63 |
| 4. Regulación identificada | -.02 | -.19 | .84 |
| 5. Motivación intrínseca | .06 | .51 | .60 |

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra los resultados de los estadísticos descriptivos de los atributos Desmotivadores de acuerdo a importancia y jerarquía, en donde se puede observar que para la muestra estudiada en una escala del 1 al 7, (*1 es menos importante y 7 más importante*), el reconocimiento resultó tener la media más alta.

Tabla 8. Resultados de los estadísticos descriptivos de los atributos desmotivadores de acuerdo a importancia y jerarquía

| Dimensión | Media | Desv. Estandar |
|--------------------------|-------|----------------|
| Estilo de administración | 2.84 | 1.53 |
| Reconocimiento | 3.54 | 4.73 |
| Sueldo | 3.52 | 1.38 |
| Compromiso | 3.35 | 1.24 |
| Organización | 3.03 | 1.29 |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 muestra los resultados de los estadísticos descriptivos de los atributos Motivadores de acuerdo a importancia y jerarquía, en donde se puede observar que para la muestra estudiada en una escala del 1 al 7, (*1 es menos importante y 7 más importante*), el desarrollo personal resultó tener la media más alta.

Tabla 9. Resultados de los estadísticos descriptivos de los atributos motivadores de acuerdo a importancia y jerarquía

| Dimensión | Media | Desv. Estandar |
|----------------------|-------|----------------|
| Desarrollo personal | 4.21 | 1.14 |
| Relaciones humanas | 2.96 | 1.33 |
| Sueldo | 3.65 | 1.37 |
| Vocación | 3.06 | 1.33.75 |
| Espíritu de servicio | 2.85 | 1.59 |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Conclusiones

El objetivo de esta tesis fue analizar la influencia de los valores hacia el trabajo sobre la motivación laboral y el desempeño adaptativo de trabajadores de Pymes potosinas.

En general, los resultados corroboran las hipótesis planteadas en el modelo de investigación, respecto a la relación entre los valores hacia el trabajo, la motivación laboral y el desempeño adaptativo. A continuación, se discuten los resultados y las implicaciones de estos hallazgos para la literatura sobre las variables estudiadas.

Primero, los resultados ofrecen apoyo empírico a la hipótesis 1 sobre la relación positiva entre los valores hacia el trabajo y la motivación laboral. Lo anterior concuerda con estudios previos que han demostrado la influencia de los valores hacia el trabajo en variables de tipo afectivo, tales como el compromiso organizacional (Elizur & Koslowsky, 2001; Feather & Rauter, 2004), la satisfacción (Feather & Rauter, 2004) y el estrés laboral (Siu, 2003; Siu, Spector, Cooper & Lu, 2005). En el presente trabajo se muestra una relación positiva entre los valores y la motivación laboral.

Segundo, los resultados obtenidos evidencian la relación entre los valores hacia el trabajo y el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas (hipótesis 2). Aunque existen pocos estudios acerca de la relación de los valores y el desempeño laboral, se puede rescatar el estudio de Takase, Maude & Manias (2005) en una muestra de enfermeras donde los valores repercutían en el desempeño laboral.

Tercero, la evidencia recogida respalda la hipótesis 3 sobre el efecto positivo de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas. Al respecto,

numerosos estudios han destacado la influencia positiva de la motivación en el desempeño laboral.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, se puede decir que los valores juegan un papel muy importante en la conducta de las personas, debido a que influyen en sus percepciones, actitudes y motivaciones (Ueda & Ohzono, 2012).

La función de los valores es la de proveer de un conjunto de principios que guíen el comportamiento del individuo en el ámbito laboral, al ser éstos de los aspectos primordiales de la personalidad, ya que son el fundamento de la identidad personal y del sistema social. Entonces, se puede afirmar que los valores norman la conducta del hombre. Es por eso que las organizaciones actuales necesitan atraer talento humano con valores sólidos como la lealtad, honestidad, respeto, sinceridad y solidaridad, entre muchos otros, los cuales tendrán un efecto positivo en su desempeño laboral (Gabino, s.f.).

La medición de los valores en la evaluación del desempeño puede ayudar a las organizaciones de varias maneras: primero, pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salario, hasta los ascensos o inclusive las separaciones. La función de los recursos humanos en una organización, es maximizar las aportaciones de los empleados a los objetivos de la empresa; las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de esta función. En segundo lugar, mejoran la calidad de las decisiones individuales. Una precisa retroalimentación en el desempeño, es un componente importante del éxito en la capacitación, y proporciona información crítica para que se conformen autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. La retroalimentación en el desempeño, también es clave para

mantener altos niveles de motivación laboral.

Para la presente investigación, de acuerdo a los resultados, los empleados tienen los valores más presentes en lo relativo a apertura al cambio y auto-trascender. Lo que significa que son empleados lo que desean de acuerdo a la teoría de Schwartz (1992), retos en la vida y tener una estimulación para poder activarse, así como tener control de las labores que realizan. Buscan también ejercer un control en sus actividades y tomar decisiones; así como tener la oportunidad de explorar.

En cuanto a la parte de auto-trascender, los empleados están buscando un ambiente donde haya bienestar y que exista la tolerancia, el aprecio y la comprensión; tienen un gran interés porque la armonía persista. En sí, los trabajadores encuestados en este estudio, son trabajadores que buscan el bien común.

Los resultados encontrados permiten determinar que es necesario que las empresas donde laboran permitan a los empleados desarrollarse en sus actividades, que se les permita hacer tareas donde puedan opinar y aportar conocimientos, realizar múltiples actividades para promover la variedad de trabajo y de igual manera que se les pongan objetivos que impliquen un reto para ellos.

Sobre la motivación, los resultados obtenidos demuestran que los empleados encuestados tienen una mayor motivación intrínseca, lo que nos indica que los empleados tienen un gusto e interés por las actividades que están haciendo. En segundo plano, se tiene la regulación identificada, lo que nos indica que los trabajadores han encontrado en su lugar de trabajo un relación estrecha entre sus valores y entre las tareas que llevan a cabo; en tercer lugar, se encuentra la regulación introyectada, lo que nos revela que los empleados a pesar

de que no concuerdan con alguno de los valores de la empresa, los han tomado como suyos. Al ser la desmotivación y la regulación externa los valores más bajos, nos demuestra que los empleados no buscan obtener premios o incentivos o que no basan su motivación en el hecho de que haya castigos y debido a los castigos a los que se puedan enfrentar realicen las tareas diarias.

Las empresas donde trabajan los empleados encuestados, deben tomar muy en cuenta que sus trabajadores no necesitan que se les dé un reconocimiento o castigos para motivarse en sus actividades lo que repercutiría en un mejor desempeño, sino que son empleados que están buscando disfrutar de la actividad que realizan. Demandan actividades que tengan retos, que sean versátiles y tareas donde puedan opinar y tomar decisiones.

Referencias

- Aguilar-Luzón, M. D. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Pública* 49(6), 401-407. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003634200700060006&lng=es&tlng=es
- Aguilar-Luzón, M. D. C., Calvo-Salguero, A., & García-Hita, M. Á. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud pública de México*, 49(6), 401-407. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342007000600006&script=sci_arttext
- Ahmed, S., & Rojas Méndez, S. (1998). Estudio comparativo de los valores en el trabajo de los estudiantes de negocios chilenos y franceses-canadienses. *RevistaUniversum*, 13, 7-20. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Sadrudin_Ahmed/publication/255624251_ESTUDIO_COMPARATIVO_DE_LOS_VALORES_EN_EL_TRABAJO_DE_LOS_ESTUDIANTES_DE_NEGOCIOS_CHILENOS_Y_FRANCESES-CANADIENSES/links/54178b490cf2218008bee86c.pdf
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. *CICAG*, 4(2), 132-147. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534>
- Arciniega García, L., & González Fernández, L. (2002). Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12(1), 41-59. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10366/125408>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2005). Other-oriented values and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 128-132. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.626.5921&rep=rep1&type=pdf>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of workvalues relative to other variables in the development of organizational commitment. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347406775322269#.VrQDfLJ96M8>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2009). Validation of the Spanish-language version of the resistance to changescale. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 178-182. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886908003632>
- Arciniega, L., & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de psicología Social*, 15(3), 281-296. Recuperado de:

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347400760259712#.VrTuhv196M8>

- Arocha Bandera, M. M., Márquez Filiu, M., Deyne Márquez, A., & Estrada Pereira, G. A. (2015). Calidad del desempeño profesional en la Clínica Estomatológica " Fe Dora Beris". *Medisan*, 19(8), 965-970. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1029-30192015000800005&script=sci_arttext
- Arrieta, C., Navarro, J., & Vicente, S. (2008). Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. *Psicothema*, 20(4), 745-752. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3550>
- Badillo-Reyes, L., López-Castellanos, L., & Ortiz-Ramírez, M. (2012). Valores laborales prioritarios en el personal de enfermería. *Revista de Enfermería Instituto Mexicano Seguro Social*, 20(2), 71, 78. Recuperado en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2012/eim122c.pdf>
- Bardoel, A & De Cieri, H. (2010). Gestión global del equilibrio vida y trabajo en las multinacionales: Un desafío para la integración vertical. *Universia Business Review*, 42-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583003>
- Brinkmann, H., & Bizama, M. (2000). Estructura psicológica de los valores: Presentación de una teoría. *Sociedad Hoy*, 4, 125-134.
- Bustamante-Ubilla, M. A., del Río-Rivero, M. C., Lobos-Andrade, G. E., & Villarreal-Navarrete, P. I. (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. *Salud Pública de México*, 51(5), 417-426.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 1657-1663. Recuperado en: <http://oa.upm.es/10940/>
- Carrasco, D. & Osses, B. S. (2005). Estudio del perfil valórico. El caso de los estudiantes de primer nivel de la carrera de obstetricia y puericultura de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Frontera, Temuco, Chile. *Estudios pedagógicos*, 31(1), 7-32. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052005000100001&script=sci_arttext&tlng=e
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.232/abstract;jsessionid=E579E67F807BC7F629E0BD2D14076502.f02t02?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+unavailable+on+Saturday+27th+February+from+09%3A00-14%3A00+GMT+%2F+04%3A00-09%3A00+EST+%2F+17%3A00-22%3A00+SGT+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience.&userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage=>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES (1)*. Argentina: Ediciones Granica SA.

- Dávila, M. C., & Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 42(1), 51-64. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewArticle/253522/0>
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?. *PloS one*, 10(10): e0139898. doi:10.1371/journal.pone.0139898
- Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar*, 16(28), 7-32. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., & Ahmad, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 11(3), 421-439. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2672948
- Fernández-Alles, M; Camelo-Ordaz, C; (2014). La gestión de los equipos de dirección de las Joint Ventures desde un enfoque de recursos humanos. *Universia Business Review*, 40-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43330207003>
- Flores Ortiz, Virginia; Vega López, Alfonso; Solís Quintero, Marcela-. (2013). El clima organizacional del sector textil: El caso de las empresas familiares de Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2) 1018-1024.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J., & Selvan, M. S. (2006). Work values and their effect on workbehavior and workoutcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54(1-2), 83-93. Recuperado de: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11199-006-8871-z#page-1>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. Recuperado de: <http://epm.sagepub.com/content/70/4/628.short>
- García Tapia, G. (2012). Los Valores Humanos y su Relación con el Desempeño Laboral. *Revista Electrónica Ciencias de la Administración* 4. Recuperado de http://ppca.unam.mx/revista/index.php?option=com_content&view=article&id=57:1osvaloreshumanosysurelacionconeldesempenolaboral&catid=23:articulo&Itemid=34
- González Fernández, Luis; Arciniega Ruiz de Esparza, Luis M;. (2005). Anclajes de carrera profesional y valores en el trabajo. *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos y de la Salud*, 4, 69-77. Recuperado de: http://www.academia.edu/329410/Anclajes_De_Carrera_Profesional_Y_Valores_En_El_Trabajo

- González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., & González Peyro, R. C. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (2), 45-62. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327908
- Griffin, R. W., Moorhead, G., de Parres Cárdenas, V., Álvarez, C. G., & González, R. E. R. (2010). *Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones*. CengageLearning.
- Grimaldo, M. P. (2008). Valores hacia el trabajo en un grupo de policías de tránsito de Lima metropolitana. *Liberabit*, 14(14), 71-80. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272008000100009
- Ismail, Azman; ChingSieng, Lucy Loh; Madi Bin Abdullah, Muhammad; Francis, Sebastina K.. (2010). Linking supervisor's role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance. *Intangible Capital*, 6(1), 1-25. Recuperado de: <http://intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewArticle/130>
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Kumara, S. (2012). *The Work Values Impact on Employee Motivation in Information Technology Industry in Sri Lanka*. Tesis de Maestría. Sri Lanka Institute of Information Technology. Sri Lanka.
- L. & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual differences*, 47 (7), 675-684. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886909002529>
- Lopes, Paulo N.; Grewal, Daisy; Kadis, Jessica; Gall, Michelle; Salovey, Peter. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(1), 132-138. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4681023>
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Cural, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339-360. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TPM-03-2015-0014>
- Martin, M & Suarez Núñez (2006). Impacto del Capital Humano y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME. *Administración y Organizaciones*, 39-51. Recuperado de: http://academia.uat.edu.mx/acacia/Congresos/X%20Congreso_SLP/P27T17.pdf
- Molero, F. (2003). "Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados". *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las*

- Organizaciones*, 19(2), 215-218. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318052006>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. Recuperado de: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002_1
- Nader, M. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 40(2), 237-254. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/viewArticle/143108/0>
- Nader, M; Castro Solano, A; (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(), 237-254. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97017660007>
- Navarro, G., & Amantina, M. (2012). Rol de la Universidad en la conformación de valores pro-sociales: un estudio trasversal en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (Tesis doctoral). Universitat de Valencia, Valencia.
- Navarro, José; Ceja, Lucía; Curioso, Fernando; Arrieta, Carlos. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4600672>
- Núñez Alonso, J. L. (2006). Validación de la Escala de Motivación Educativa (EME) en Paraguay. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(2), 185-192. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902006000200006
- Palencia Gutiérrez, E. M. (2006). *Individualismo, colectivismo y su relación con la autoestima colectiva de los docentes de enfermería con respecto a los valores educativos de la carrera* (Tesis doctoral). Universidad de Alicante. Alicante.
- Palomo González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes. *Ingenierías*, 8(28), 25-31. Recuperado de: <http://nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>
- Parera, M. I. (2012). Un acercamiento teórico sobre la motivación para dirigir. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 32 (1), 51-60.
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675-684. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886909002529>
- Pascual, M. P. A. C., Pérez, A. A., García, C. B., Escorza, T. E., & Sierra, F. S. (2008). Los valores laborales: Un estudio con universitarios de magisterio y psicopedagogía. *Bordón Revista de Pedagogía*, 60(2), 45-62. Recuperado de: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Los+valores+laborales%3A+Un+estudio+con+universitarios+de+magisterio+y+psicopedagog%C3%ADa.&btnG=&lr=>

- Pérez Tapia, R. A. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*. Tesis doctoral. Universidad Católica del Perú. Perú
- Piñango, R. (2012). *Las Pymes como necesidad*. *Debates IESA*. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=1725#more-1725>
- Pruneda, G. (2014). Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España. *Papers: Revista de Sociología*, (99), 41-72. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4578490>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work place: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/85/4/612/>
- Ravari, A., Bazargan-Hejazi, S., Ebadi, A., Mirzaei, T., & Oshvandi, K. (2012). Work values and job satisfaction: A qualitative study of Iranian nurses. *Nursing Ethics*, 20 (4), 448-458. Recuperado de: <http://nej.sagepub.com/content/23/1/79.full.pdf+html>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. Recuperado de: <http://amj.aom.org/content/53/3/617.short>
- Ros, M., & Schwartz, S. H. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 69, 69-88. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/40183777?seq=1#page_scan_tab_contents
- Ros, María. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: Una comparación entre teorías culturales. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 99, 9-33. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/40184398?seq=1#page_scan_tab_contents
- Saavedra, M. L., & Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30, 4-24. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001>
- Santiago, J. A. P., & López, C. A. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Revista Interamericana de psicología= Interamerican journal of psychology*, 39(3), 421-430. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2990425>
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11. Recuperado de: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11/>
- Suárez, N., Tirso, Fernando; Martín Méndez, María Marlene;. (2008). Impacto de los Capitales Humano y Organizacional en las Estrategias de la PYME. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 229-248. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922008000100010&script=sci_abstract

- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Journal Teknik Industri*, 15(1), 13-24. Recuperado de: <http://jurnalindustri.petra.ac.id/index.php/ind/article/view/18703>
- Torres Reina, D. (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (30), 165-185. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/2254>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/journals/cbs/41/4/213/>
- Tutar, H., & Yilmazer, A. (2012). A study on the life and work values of health workers. *Health Medic*, 6(8), 2717-2728. Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&lookup=0&q=A+study+on+the+life+and+work+values+of+health+workers.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4) 363-382. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121. Recuperado de: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10869-012-9267-4>
- Young, H. T. & Williams, K. J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance Individual- and Team-Level Relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. Recuperado de: <http://gom.sagepub.com/content/33/6/657.short>
- Zaman, S., Anis-ul-Haque, M., & Nawaz, S. (2014). Work-family interface and its relationship with job performance: the moderating role of conscientiousness and agreeableness. *South African Journal of Psychology*. 44(4), 528-538. Recuperado de: <http://sap.sagepub.com/content/early/2014/07/12/0081246314541439.abstract>
- Dov Elizur, Meni Koslowsky, (2001) "Values and organizational commitment", *International Journal of Manpower*, 22(7), 593 - 599. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720110408967>
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job

satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94. Recuperado de:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317904322915928/abstract>

Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Lu, C. Q. (2005). Work stress, self-efficacy, Chinese work values, and work well-being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 274.

Anexos.

Anexo 1. Cuestionario actitudes hacia el trabajo.

CUESTIONARIO ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

Este cuestionario analiza las actitudes que las personas pueden tener hacia el trabajo. Las preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que usted responda de una forma sincera a cada pregunta. No pierda mucho tiempo sopesando sus respuestas; las primeras reacciones son generalmente más fiables. Los cuestionarios son anónimos y los investigadores se comprometen en asegurar la confidencialidad

| | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Edad: | Antigüedad en el puesto (años): | y en la organización (años) | Puesto: |
| Hombre: | Mujer: | Sindicalizado: | Empleado: Outsourcing: |
| Nivel educativo: Primaria: ___ Secundaria: ___ Técnico: ___ Preparatoria: ___ Preparatoria trunca: ___ | | | |
| Licenciatura: Licenciatura trunca: Maestría: Maestría trunca | | | |

D. Por favor, marque con una X su respuesta, siguiendo esta escala: ¿Qué tanto se parece a usted la persona que se describe a continuación?

| | | | | | | |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|----------------|----------------------|------------------|
| Es totalmente distinto a mí | Casi no se parece a mí | Se parece muy poco a mí | Se parece algo a mí | Se parece a mí | Se parece mucho a mí | Es idéntico a mí |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Respetar las costumbres y tradiciones que se siguen en su trabajo, es muy importante para él (ella). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta mandar e influenciar a las personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Para él (ella), es muy importante el bienestar de las personas que conforman su equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Él (ella) es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas maneras de hacer mejor su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Siempre se guía por lo que otros hacen, no le gusta hacer cosas que otros no hagan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leal y honesto(a). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Él (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Él (Ella) es muy metódico(a); no le gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Para él (ella), adquirir y acumular bienes o usar servicios costosos es muy importante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Para él (ella) la lealtad hacia su empresa y/o equipo de trabajo es muy importante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

B. Por favor, señala tú acuerdo con las siguiente afirmación: “Pondría mucho esfuerzo en mi trabajo en general” siguiendo esta escala:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ligeramente en desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | Ligeramente de acuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|---------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Porque tengo que probarme a mi mismo que puedo hacerlo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Porque creo que valga la pena esforzarse en este trabajo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Porque va de acuerdo con mis valores personales | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Porque me hace sentir orgulloso (a) de mí mismo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Porque me divierto haciendo mi trabajo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en mi trabajo, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en este trabajo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Porque personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Porque si no lo hago siento que que estoy malgastando mi tiempo | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |
| 16. Porque tiene un sentido personal para mí | | | | | 1 | 2 3 4 5 6 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en este trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Porque tiene un significado personal para mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

C. Evalúe los siguientes atributos motivacionales de acuerdo a la importancia y jerarquía. Para ello asigne una nota de 1 a 7 para cada atributo, siendo 1 el **menos importante y 7 el **más importante**:**

Desmotivadores:

Estilo de Administración _____
 Reconocimiento _____
 Sueldo _____
 Compromiso _____
 Organización _____

Motivadores:

Desarrollo personal _____
 Relaciones humanas _____
 Sueldo _____
 Vocación _____
 Espíritu de servicio _____

D. Por favor, señala qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes aspectos de su trabajo? siguiendo esta escala:

| Completamente insatisfecho | Insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Satisfecho | Completamente satisfecho | |
|---|--------------|-------------------------------|------------|--------------------------|---|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| 1. Tengo tiempo de llevar al día mi trabajo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. La distribución de mis tareas es regular y facilita que termine mi trabajo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Tengo que trabajar muy rápido | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Tengo tiempo suficiente para hacer mi trabajo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Mi trabajo requiere memorizar muchas cosas | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Mi trabajo requiere que tome decisiones difíciles | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. Mi trabajo requiere manejar muchos conocimientos | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Mi trabajo requiere que tome decisiones de forma rápida | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Mi trabajo requiere mucha concentración | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Mi trabajo requiere mirar con detalle | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Mi trabajo requiere atención constante | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Mi trabajo requiere un alto nivel de previsión | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. En mi trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. Me cuesta olvidar los problemas de trabajo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. En general, mi trabajo es desagastador emocionalmente | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. En mi trabajo se requiere que guarde mi opinión | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. En mi trabajo se requiere que esconda mis emociones | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Tengo mucha influencia sobre las decisiones que afectan a mi trabajo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. Tengo influencia sobre la cantidad de trabajo que se me asigna | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 20. Tengo influencia sobre el orden en que realizo las tareas | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. En esta empresa se toma en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. Mi trabajo es variado | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. Mi trabajo requiere que tenga iniciativa | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

E. *Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones pensando en relación a su puesto de trabajo y a las tareas que realiza, siguiendo esta escala:*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | |
|---|---------------|--------------------------|------------|-----------------------|---|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| 1. Encuentro formas innovadoras para afrontar situaciones inesperadas | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Utilizo ideas creativas para manejar eventos que se me presentan | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Genero diferentes planes alternativos en un período corto de tiempo, como una manera de enfrentar nuevas demandas de trabajo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Me adapto y trato con situaciones impredecibles cambiando de posición y tomando una acción razonable | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Periodicamente me actualizo en competencias técnicas y personales como una manera de desempeñarme mejor en las tareas en las que estoy involucrado | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Busco y desarrollo nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!