



# UNIVERSIDAD SALESIANA

---

---

## ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

### “EL EJERCICIO FISICO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G I A**

P R E S E N T A :

**LIDIA ALEJANDRA PÉREZ LUVIANO**

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

FEBRERO 2012.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

Agradezco a las personas que están ahora conmigo y a las que se marcharon de mi vida, porque me han ayudado a crecer intelectual y emocionalmente; Agradezco al tiempo y a las oportunidades por permitirme cerrar este ciclo de mi vida de esta educación profesional, y a todas esas experiencias vividas dentro y fuera del aula, que pensando que terminando este ciclo, terminaría con la lucha de crecer, pero ahora entiendo que solo es un nuevo principio con bases más seguras, para entender y comprender un futuro mucho mejor que se me espera, con más oportunidades de hacer y mejorar como individuo, como mujer y como aprendiz eterna de la vida, dándome así un nuevo reto, una nueva forma de ser, de pensar y de generar. Cerrando este ciclo y con la esperanza de abrir una nueva generación para mí y los míos.

A mi madre y a mis hermanas por estar conmigo, por el amor que nos tenemos y por que el verdadero deseo inunde nuestros corazones para activar la fuerza de voluntad; Gracias por ser testigos de mi evolución humana y sobre todo agradezco a la G.C.P.U. Porque ahora estoy viviendo esto que será un pasado para nuevos caminos por descubrir.

A tí gran amigo, J.R.B.M. te dedico esto por ser parte de mi vida, como una futura psicóloga porque sin darte cuenta me has dado muchas lecciones para ser mejor persona, te quiero y deseo lo mejor para ambos.

Gracias.

	Pagina
<b>Índice</b>	<b>2</b>
<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>I El Ejercicio Físico y Su Impacto en el Individuo</b>	<b>7</b>
1.1 Definición de Ejercicio Físico	7
1.2 Tipos de Ejercicio Físico	7
1.3 Características del Ejercicio	<b>8</b>
1.4 Diferencia de Actividad Física y Ejercicio Físico	9
1.5 Deporte	9
1.6 Aptitud Física, Salud y Bienestar	10
1.7 Impacto Positivo del Ejercicio Físico en la Persona	12
1.8 Aspectos Psicológicos del Ejercicio Físico en el Individuo	14
1.9 Aspectos Neurofisiológicos del Ejercicio Físico	14
1.10 La Cultura del Ejercicio Físico en México y sus Hábitos Alimentarios	16
<b>II Ausencia de Ejercicio Físico</b>	<b>18</b>
2.1 Patologías Físicas por la Ausencia del Ejercicio Físico	18
2.2 Patologías Psicológicas por la Ausencia del Ejercicio Físico	25
<b>III Desempeño Laboral</b>	<b>27</b>
3.1 Concepto del Desempeño Laboral	27
3.2 Variables Relacionadas con el Desempeño Laboral	27
3.3 Métodos y Técnicas para Evaluar Desempeño Laboral	28
3.3.1 Técnicas Orientadas al Pasado	28
3.3.2 Técnicas de Evaluación del Desempeño Orientadas a Futuro	30
3.4 Propósitos para Medir Desempeño Laboral	33
3.5 Ventajas Generales de una Evaluación de Desempeño	34
3.6 Resultados de las Evaluaciones de Desempeño	36

<b>IV</b>	<b>Motivación Laboral</b>	<b>38</b>
4.1	Definición	38
4.2	Teorías Sobre la Motivación Laboral.	40
4.2.1	Abraham Maslow	40
4.2.2	Frederick Winslow Taylor	45
4.2.3	Elton Mayo	48
4.2.4	Frederick Herzberg: Teoría de la Motivación – Higiene	49
4.2.5	David C.Mc Clelland: Teoría Basada en la Necesidad de Logro	52
4.2.6	Douglas Mc Gregor”: Teoría “X” y Teoría “Y”	53
4.2.7	Chris Argyris	54
4.3	Estrategias de Motivación Laboral	55
<b>V</b>	<b>Metodología</b>	<b>64</b>
5.1	Hipótesis	64
5.2	Variables y Definición de Variables	64
5.3	Tipo de Investigación o Estudio	65
5.4	Población	65
5.5	El Escenario	65
5.6	Procedimiento	66
<b>VI</b>	<b>Resultados</b>	<b>67</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>75</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>78</b>

## **Resumen**

Esta investigación se desarrolló con la finalidad de mostrar si el desempeño laboral en una organización está relacionado con la práctica de ejercicio físico, lo que podría constituir una alternativa para optimizar el rendimiento dentro del campo de trabajo.

Para ello se analizaron los resultados de la evaluación de desempeño de un grupo de 50 colaboradores que forman parte de una empresa farmacéutica ubicada al sur de la Ciudad de México. Los resultados evidenciaron que si existen diferencias significativas en cuanto a desempeño laboral se refiere, particularmente en el grupo de mujeres, esto implica que se acepta la hipótesis de investigación, y que el ejercicio físico en las mujeres se encuentra relacionado con su desempeño laboral, lo que puede atribuirse a que este grupo podría ser más sensible a recibir motivación del mundo exterior, como es el reconocimiento de los demás al practicar algún ejercicio y esto quizá repercuta en el mejorar su desempeño laboral. Por otro lado, en el grupo de los hombres no se encontró relación, lo que podría sugerir que para ellos no es tan significativo el reconocimiento de los demás al hacer ejercicio.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la humanidad presenta cambios drásticos tanto en el estilo de vida como en la salud, que se ha visto afectada por la aparición de patologías crónico-degenerativas, desarrolladas debido, en gran medida, a los malos hábitos alimenticios y la falta de ejercicio físico. Esta situación se perfila como un serio problema de salud pública, ya que se ha mostrado que la obesidad, el sobrepeso y la celulitis son motivos importantes por los cuales muchas personas desarrollan un sinnúmero de enfermedades físicas y emocionales.

Como lo sustenta la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuando una persona sufre de sobrepeso es más propensa a sufrir deterioros en su salud, pudiendo padecer enfermedades en el futuro como la diabetes, la hipertensión arterial y elevados niveles de colesterol etc. Queda demostrado que un estilo de vida sedentaria contribuye a la progresión de enfermedades cardiovasculares y puede constituir un factor de riesgo de muerte prematura.

Es en este sentido que resulta de gran importancia el identificar los beneficios del ejercicio físico no solo en cuanto a la salud física se refiere de manera general sino en cuanto al impacto que genera en otras áreas significativas del individuo como el estado emocional y el comportamiento no solo en su vida personal sino particularmente en el ámbito laboral

Esta situación cobra especial relevancia considerando que actualmente las organizaciones en la búsqueda por mejorar su productividad, están invirtiendo en el capital humano porque es el principal recurso que da beneficio y hace crecer a la empresa misma; así, buscan alternativas diversas para lograr que los trabajadores desempeñen de manera eficiente y con eficacia las funciones asignadas en su puesto.

Así, por ejemplo, se han diseñado estrategias tales como: programas de incentivos, técnicas motivacionales e incluso la implementación de lo que se llama “cultura física”, partiendo de considerar que el bienestar físico y psicológico, tal como lo demuestra Ariasca, D. (2002) en el programa de bienestar de Xerox donde se incluyen instructores de ejercicios físicos, educación sobre tabaquismo, abuso de sustancias químicas, control de peso y alimentación contribuye no solo al bienestar del individuo sino también repercute en su desempeño dentro de la organización.

Por ello, en esta investigación se plantea como objetivo el indagar si existe relación entre el ejercicio físico que practican empleados de una empresa y su desempeño laboral.

Para tal efecto el capítulo 1 se enfoca a describir que es el ejercicio físico, los tipos de ejercicios físicos que existen, las diversas maneras de entrenarse, así como las diferencias que existen entre ejercicio físico y deporte y los beneficios que genera la práctica del ejercicio físico. En el capítulo 2 se incluyen las principales repercusiones y patologías tanto físicas como mentales que puede generar la falta de ejercicio físico. Más adelante, en el capítulo 3 se identifica el nivel de desempeño del colaborador como resultado de una serie de factores internos y externos, considerando también la evaluación del desempeño.

El capítulo 4 habla de la motivación y la relación que tiene esta para mejorar en el desempeño laboral, analizando los tipos de motivación que existen y las teorías que mejor sustentan la motivación laboral, así como las consecuencias por la falta de motivación y la descripción de aquellos factores importantes que la empresa requiere para crecer, y para que el colaborador tenga varios motivos por el cual le satisfaga su trabajo. El Capítulo 5 muestra la Metodología y, finalmente se incluyen los resultados y conclusiones generados con este estudio.

## I EL EJERCICIO FÍSICO Y SU IMPACTO EN EL INDIVIDUO

La práctica del ejercicio físico trae consigo un sinnúmero de valores y beneficios para quien considera tomar este como la mejor medicina para mantener en forma al cuerpo, tanto estética y orgánicamente para un cuidado integral y de todas aquellas partes que lo componen desde huesos, arterias, músculos, órganos, etc. Este capítulo detalla todos aquellos beneficios que el ejercicio provoca en quienes lo practican.

### 1.1 Definición de Ejercicio Físico

Ariasca D. (2002). Considera que “el ejercicio es una serie de movimientos físicos repetidos que se planifican y que se siguen regularmente con el propósito de mejorar o mantener el cuerpo en buenas condiciones”. El término “ejercicio”, también llamado “entrenamiento físico” contribuye a incrementar el gasto calórico y la frecuencia cardíaca por arriba del nivel basal (energía para mantener las funciones vitales).

### 1.2 Tipos de Ejercicio Físico

El ejercicio físico se divide en dos tipos según las ciencias de la salud, es importante considerar esta clasificación para tener una idea más certera de lo que sí es ejercicio físico ya que en muchas ocasiones se cree que cualquier esfuerzo físico realizado es benéfico para la salud del organismo y no lo es.

Ariasca D. (2002) establece la siguiente clasificación:

- a) **Los ejercicios Aeróbicos:** que demandan oxígeno y ejercitan el sistema respiratorio.
- b) **Los ejercicios Anaeróbicos:** No demandan oxígeno y ejercitan el sistema

muscular.

El primer tipo genera tensión constante en el músculo con la presencia de movimientos dinámicos, esta tensión es llamada *contracción isotónica*, en ella el gasto de energía es mayor simplemente porque existe movimiento y requiere mayor ingesta de oxígeno. Un ejemplo es una clase de aeróbicos donde se requiere más movimiento corporal.

El segundo tipo toma en cuenta la tensión de la contracción del músculo ya que está no genera movimiento y es llamada *contracción isométrica*, porque no hay movimiento en la longitud del músculo, pero sí tensión y gasto energético. Un ejemplo es el esfuerzo que se realiza a través de aparatos con peso para incrementar la masa muscular.

### **1.3 Características del Ejercicio**

Existe una infinidad de ejercicios que incrementan el gasto de energía metabólica, sin embargo cada ejercicio cumple su fin. Existen ejercicios de Baja Intensidad, Moderada Intensidad y Alta Intensidad, esta Intensidad va a depender del objetivo del individuo:

- a) Si es Baja Intensidad, la frecuencia cardíaca del individuo oscila del 65% al 75% de su Ritmo Cardíaco y el resultado es un relajamiento del sistema muscular y del sistema nervioso, la mejora de una oxigenación adecuada, y una mejora en la circulación; consta de ejercicios suaves como una caminata, un paseo en bicicleta, una clase de yoga o simplemente estiramientos de todo el cuerpo.
- b) Si la Intensidad del ejercicio es Moderada, la frecuencia cardíaca oscila entre el 75% al 85% de su Ritmo Cardíaco, y los beneficios son: fortalecimiento en el sistema muscular, incremento en la oxigenación y el ideal para la quema calórica este tipo es excelente para perder talla.
- c) Si la Intensidad es Alta, la frecuencia cardíaca ira del 85% al 92% de su Ritmo Cardíaco, este ejercicio lo practican con regularidad los individuos

con mayor capacidad cardio-pulmonar y resistencia muscular, lo que se conoce como condición física ó acondicionamiento físico.

Los resultados varían de acuerdo a la constancia del ejercicio, si se practica los cinco días de la semana o cada tercer día; La cantidad de tiempo en que se practica el ejercicio también es un indicador; una hora es lo ideal, y/o más de una hora es mayor el beneficio.

#### **1.4 Diferencia de Actividad Física y Ejercicio Físico**

El ejercicio físico es una forma de actividad física planificada y repetitiva con la finalidad de mejorar o mantener uno o varios aspectos de la condición física. La frecuencia del ejercicio físico se realiza por más de 30 minutos y como mínimo tres veces a la semana esto aumenta el consumo de energía considerablemente, otra variable es el ritmo y la intensidad con la que ese ejecuta la práctica de este.

El término ejercicio se refiere a un régimen específico y el término actividad con un régimen general. El ejercicio cumple con tres lineamientos: la planeación, la estructuración y la repetición de movimientos. Ejemplo: Tomar cada tercer día una hora de ejercicios aeróbicos de alta intensidad dentro de la sala de un gimnasio. La cantidad real que se necesita de ejercicio físico depende de los objetivos individuales de salud, ya sea que se esté tratando de bajar de talla y que tan sano se esté en el momento. A modo de entender mejor este concepto la actividad física es cualquier movimiento que ejerce el cuerpo, sin necesidad de una frecuencia ideal, un ritmo y un tiempo y el ejercicio físico si hace la especificación de estos factores. En resumen tanto una actividad física, como un ejercicio físico adecuado, pueden mejorar o mantener la aptitud física, lo que los convierte en un componente central de la salud y el bienestar.

#### **1.5 Deporte**

En lo que concierne al deporte debemos hacer notar qué es una subcategoría del ejercicio físico especializado, de carácter competitivo que requiere de

entrenamiento físico y que generalmente se realiza a altas intensidades y que no siempre es practicado con constancia, además está reglamentada por instituciones y organismos estatales o gubernamentales, de modo que su objetivo principal no es el de mejorar o mantener salud; en definitiva: está hecho principalmente para competir. Tal es el ejemplo de partidos de fut-ball, básquet-ball, tenis, etc.

## **1.6 Aptitud Física, Salud y Bienestar**

Estos términos frecuentemente se han vinculado con el ejercicio físico, por lo que es importante establecer la diferencia entre uno y otro.

### **a) La Aptitud Física**

La mayoría de las definiciones encontradas coinciden en que la aptitud física es la “habilidad que posee la persona para realizar las tareas que demanda su vida diaria con el objetivo de mejorar la calidad de vida” (Márquez, 2009).

La aptitud física desarrolla una serie de beneficios con la constancia y la práctica de algún deporte o ejercicio físico por mencionar algunos: resistencia cardio-respiratoria, resistencia muscular, fuerza muscular, velocidad, flexibilidad, agilidad, balance, tiempo de reacción y composición corporal esto permite identificar y diferenciar entre la aptitud física de salud, la aptitud física de desempeño y la aptitud física fisiológica

A continuación se hace una explicación de cada una:

- Aptitud física de la salud: como su nombre lo dice, se relaciona con salud, y su importancia radica en que incluye atributos básicos como la resistencia cardio-respiratoria, fuerza muscular, resistencia muscular, composición corporal y flexibilidad. Estos son los componentes que permiten promover salud y bienestar. Por consiguiente el resto de atributos tienen una importancia relativa que van a depender del rendimiento particular de la persona y del objetivo en salud que se quiera alcanzar.

- Aptitud física de desempeño: Con ella se busca el alto rendimiento deportivo, de ahí que se consideran como importantes además de los atributos básicos, los atributos relacionados con las destrezas como la coordinación, el balance, el tiempo de reacción, la velocidad; de modo que se buscan capacidades motoras específicas para cada actividad competitiva o deporte.
- Aptitud física fisiológica: Indica el funcionamiento de los sistemas biológicos como: el metabólico, el morfológico y la integridad ósea; sistemas que pueden mejorar notablemente con bajos incrementos de actividad física sin necesidad de entrenamientos que tengan por objetivo mejorar el desempeño físico, así como el consumo de oxígeno.

## **b) Salud**

Con respecto al término salud, se ha descrito como un proceso de autorregulación dinámica del organismo frente a las exigencias ambientales, lo que permite adaptarse para disfrutar de la vida, mientras se crece, se madura, se envejece, y se espera la muerte; es decir, una adaptación constante a las condiciones de vida.

## **c) Bienestar**

En lo que atañe a bienestar, es otro de los términos usados de diferentes maneras, lo que puede generar confusión. Ahora bien, con respecto a la relación entre salud y bienestar, se encontró que este último es un componente positivo de la salud, una subcategoría, que refleja la capacidad del individuo para disfrutar la vida exitosamente, es decir, sentirse bien en el contexto físico, social, intelectual, emocional, espiritual, profesional y ambiental.

En conclusión, bienestar se refiere a un estado de ser, en lugar de una manera de vivir. Cabe añadir que los contextos mencionados anteriormente, se consideran sub-dimensiones del bienestar, y están relacionados entre sí. En otras palabras, si uno de ellos es afectado, los demás también, alterando por supuesto el bienestar de la persona. Es por ello que los comportamientos y los ambientes saludables son relevantes al promover la salud y el bienestar, y por ende la calidad de vida que refleja el sentido de la felicidad y la satisfacción.

Recapitulando, como señala Márquez (2009), el concepto de bienestar así como el de salud, son conceptos amplios, es decir multidimensionales, que van más allá de la aptitud física, lo que sugiere la necesidad de identificar las subdimensiones que incluyen para posteriormente buscar instrumentos que puedan medirlas

## **1.7 Impacto Positivo del Ejercicio Físico en la Persona**

Márquez, ( 2009 ) señala las siguientes consecuencias positivas que obtiene un individuo al realizar cualquier ejercicio físico por más de 40 minutos al día como mínimo cada tercer día:

- Quema calorías y reduce la grasa corporal
- Reduce el apetito
- Mantiene y controla el peso corporal
- Regula y se asocia a menor riesgo con: las enfermedades cardiovasculares, enfermedades coronarias, accidentes cerebro-vasculares, menorizando la mortalidad cardiovascular y total.
- Reduciendo el apetito.
- A nivel orgánico: aumenta la elasticidad y movilidad articular incrementando la coordinación, la habilidad y la capacidad de reacción.
- Ganancia de músculo el cual se traduce en el aumento del metabolismo, que a su vez produce una disminución de la grasa corporal (previniendo la obesidad y sus consecuencias).
- Aumento de la resistencia a la fatiga corporal (evita el cansancio)
- A nivel cardíaco: aumenta la resistencia orgánica, mejorando la circulación, regulando el pulso y disminuyendo la presión arterial.
- A nivel pulmonar: mejora la capacidad pulmonar y la oxigenación.
- Desarrolla la fuerza muscular que a su vez condiciona un aumento de la fuerza ósea (aumento de la densidad óseo-mineral) con lo cual se previene la osteoporosis.
- A nivel cardiovascular: disminuye la frecuencia cardíaca y la presión arterial, mejorando el funcionamiento del corazón y disminuyendo el riesgo de arritmias

cardíacas (ritmo irregular del corazón).

- A nivel pulmonar: aumenta su capacidad, el funcionamiento de alvéolos y el intercambio de gases, mejorando el funcionamiento de los músculos respiratorios.
- A nivel metabólico: disminuye la producción de ácido láctico, la concentración de triglicéridos, colesterol y LDL (colesterol malo).
- Ayuda a disminuir y mantener un peso corporal saludable.
- Normaliza la tolerancia a la glucosa (azúcar), aumentando la utilidad de grasas como fuente de energía, el consumo de calorías, la concentración de HDL (colesterol bueno) y mejorando el funcionamiento de la insulina.
- A nivel de la sangre: mejora el proceso de coagulación esto quiere decir que pierde su liquidez, tornándose similar a un gel en primera instancia y en seguida sólida para la protección de alguna herida o lesión en la parte externa de la piel.
- A nivel neuro-endocrino: disminuye la producción de adrenalina, aumentando la producción de sudor, la tolerancia a los ambientes cálidos y la producción de endorfinas (hormona ligada a la sensación de bienestar).
- A nivel del sistema nervioso: mejora el tono muscular, los reflejos y la coordinación.
- A nivel gastrointestinal: mejora el funcionamiento intestinal y ayudando a prevenir el cáncer de colon.
- A nivel osteomuscular: incrementa la fuerza, el número de terminaciones sanguíneas en el músculo esquelético, mejorando la estructura, función y estabilidad de ligamentos, tendones y articulaciones, previniendo la osteoporosis y mejorando la postura.

También la práctica regular del ejercicio conlleva a hábitos sanos de alimentación, disminuye la percepción del esfuerzo físico y mejora la resistencia, además estudios científicos han mostrado su efecto positivo en la prevención del cáncer de seno y auxiliar en el tratamiento del tabaquismo, es decir que el deporte regular causa cambios en el estilo de vida de la persona. Por ello, previo al inicio de un programa de ejercicio es importante realizar una especializada valoración médica

con el fin de conocer el estado de salud del colaborador, conocer los requerimientos, protecciones y demandas que el deporte requiere e investigar los factores de riesgo para evitar próximas lesiones.

La práctica del ejercicio físico en forma sistemática y regular debe tomarse como un elemento significativo en la prevención, desarrollo y rehabilitación de la salud, mejorando la posición corporal, fortaleciendo músculos lumbares, previniendo enfermedades como diabetes, hipertensión arterial, osteoporosis, cáncer de colon, lumbalgias, etc.

### **1.8 Aspectos Psicológicos del Ejercicio Físico en el Individuo**

El ejercicio físico ha mostrado tener un impacto positivo en la psique de la persona como:

- Fortalecimiento de la autoestima
- Aumento de la sensación de control
- Aumento de la autoconfianza
- Mejora en el funcionamiento mental
- Incremento de la capacidad de fuerza de voluntad y autocontrol
- Disminución de la ansiedad, el estrés, la agresividad y la depresión
- Estimulación de la creatividad y la capacidad afectiva
- Mejora la memoria.

### **1.9 Aspectos Neurofisiológicos del Ejercicio Físico**

Según Hernández (1995), participan cuatro neurotransmisores químicos que son liberados con el ejercicio físico como: Serotonina, Dopamina, Noradrenalina y Endorfinas, que juegan un papel importante en la estimulación corporal y psicológica.

La serotonina es uno de los neurotransmisores más activos dentro de la actividad física; también llamada “el agente químico del bienestar” da su efecto sobre el estado de ánimo y los altos niveles de serenidad y optimismo. Los niveles de Serotonina en el cuerpo se incrementan con la práctica continua de alguna actividad física y/o ejercicio como es el yoga, aeróbicos, pasear en bicicleta, bailar, caminar, correr, saltar, escalar montañas etc. Cuando los niveles de serotonina aumentan por el ejercicio físico se produce en el organismo una mayor concentración, una mejora en la autoestima, una mayor relajación, una sensación de bienestar. Esta hormona es la que interviene en regular el apetito, la ansiedad, y en mejorar las funciones de la percepción y cognición; también influye en el apetito sexual, produciendo sensación de felicidad (Hernández, 1995).

La Dopamina es el neurotransmisor responsable de los movimientos corporales. Se estudio que es un neurotransmisor que regula los niveles de respuesta en muchas partes del cerebro, y es de vital importancia para la motivación física, ya que participa en elevar el estado de ánimo, aumentar las defensas del sistema inmune, aumentar el impulso sexual.

La noradrenalina es un neurotransmisor químico excitatorio, que aumenta el nivel de respuesta física y mental. Su liberación levanta el estado de ánimo; en la presencia del ejercicio físico se libera adrenalina y noradrenalina; estos dos neurotransmisores logran la oxidación de los triglicéridos en ácidos grasos y glicerol, liberándose en la sangre.

Las Endorfinas con la práctica de algún deporte, son liberadas y producen sustancias químicas, que estimulan el sistema nervioso, y crean una respuesta física y emocional, que deriva en sensación de bienestar (Hernández, 1995).

Cualquier ejercicio físico, siempre que se practique de forma constante y moderada por lo menos cuatro veces por semana durante 45 minutos, tiene la capacidad de liberar endorfinas, de actuar sobre el ánimo y hacer que un individuo

se sienta sin estrés y más relajado. Además de incrementar la autoestima, la sensación de euforia y mejorar el estado de ánimo.

### **1.10 La Cultura del Ejercicio Físico en México y sus Hábitos Alimentarios**

La “cultura” según la Real Academia Española (2008) “es el conjunto de costumbres de una comunidad”. Estas costumbres son las que reflejan el grado de entendimiento y comprensión de la población mexicana en la práctica de alguna actividad física o deporte. La principal institución en México que da inicio a promover un deporte es la Secretaría de Educación Pública que incluye la enseñanza de la educación física en las escuelas a su cargo, como hacen también las instancias estatales encargadas de la instrucción. En el país el deporte más extendido es el fútbol, en el norte, tiene mayor presencia el básquetbol y el béisbol, éstos dos últimos, también con muy buena aceptación en el sur del país.

La cultura del ejercicio físico en México del año 2004 al 2008, incrementó en la vida cotidiana. (Hernández, 1995). En este sentido, García M.( 2001) observó que “aquellos mexicanos que se clasifican a sí mismos como gordos son precisamente los que menos frecuentemente hacen ejercicio; contra las personas que fuman, estas declaran hacer ejercicio en mayor proporción que los no fumadores (43% vs 38%); mientras que un poco más de la mitad de los solteros en el país dedican algún tiempo a ejercitarse, sólo un tercio de los casados lo hace. Claramente aquellos que se consideran a sí mismos guapos dedican más tiempo a ejercitar su cuerpo que quienes se consideran feos (52% vs 40%)”. Afirma García M.( 2001) que un factor relacionado también con el ejercicio es la alimentación, al respecto, una de las principales excusas que ponen las personas para no cuidar su alimentación es la actividad diaria fuera de casa. En ese sentido se encontró que 45 por ciento de los mayores de 18 años consumen alimentos fuera de su hogar al menos un día a la semana, y 15 por ciento lo hace cuatro o más días. Se analizó la frecuencia de consumo de algunos alimentos y bebidas en los mexicanos y se encontró que 77 por ciento dice consumir con frecuencia frutas; 63 por ciento aguas embotelladas; 58 por ciento

ensaladas; y 52 por ciento refrescos. Por el contrario, poca frecuencia de consumo dicen tener en el caso de frituras (30%); pasteles (20%), comida enlatada (19%) sopas instantáneas (16%) (ENIGH, 2008).

El segundo factor importante relacionado a la inadecuada alimentación es la falta de ingresos que impide a la población obtener una dieta adecuada con la información de la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2008), se observó que en los hogares más pobres el aporte dietético estriba en pocos alimentos, entre los que destaca el consumo del maíz; en los hogares que cuentan con alto ingreso, la energía y los nutrientes se adquieren de una variedad más amplia de éstos, entre los que destacan frutas, vegetales y carnes. De acuerdo con la información difundida de la Encuesta Nacional de Nutrición (ENN, 1999) realizada por el Instituto Nacional de Salud Pública, en México persisten condiciones elevadas de desnutrición, mientras que están en aumento manifestaciones de mala nutrición por exceso de comida inadecuada, con alto porcentaje de azúcar y carbohidratos lo que está generando índices altos de sobre peso y hasta obesidad. Algunos resultados generales del estudio sugieren que 30% de la población menor de 5 años tiene un déficit de energía y consumos bajos de zinc, hierro y vitamina A, así como ingesta por arriba de las recomendaciones.

En los niños de 5 a 11 años existen problemas de mala nutrición tanto por deficiencia como por exceso: 16.1% de los escolares presenta baja talla para su edad y 4.5%, bajo peso; otro grave problema es la anemia, con una tasa nacional de 19.5%; además, uno de cada cinco niños presenta sobrepeso u obesidad. Los problemas de mala nutrición, sobre todo en los infantes, tienen efectos negativos en la formación de capital humano, que es el recurso más valioso para el desarrollo social y económico de un país (ENN,1999).

## II AUSENCIA DE EJERCICIO FÍSICO

La ausencia del ejercicio trae consigo una diversidad de problemas físicos, emocionales y de relación social dentro y fuera de la empresa, siendo la ganancia de peso grasa el factor número uno de patologías orgánicas, que causen diversos padecimientos. En el siguiente capítulo se detallan algunas consecuencias que se presentan en individuos que no practican ejercicio y que se encuentran estrechamente vinculadas

### 2.1 Patologías Físicas por la Ausencia del Ejercicio Físico

#### Obesidad

Una de las principales enfermedades asociada con la ausencia de ejercicio físico y que se presenta con mayor frecuencia en la población del mundo empresarial es la obesidad que corresponde “del latín obedere”,(comer mucho) y gordo: del latín gurdus, torpe” (Diccionario de la Real Academia Española,2008) y que se define como” de muchas carnes; muy abultado y corpulento; graso y mantecoso. Este concepto se traduce en un aumento de peso. Para entender este concepto, es importante conocer el proceso de ingesta calórico y su uso.

El ser humano a través de los alimentos que consume integra energía al organismo, y a esta energía se le denominan calorías, estas son gastadas en las funciones vitales como el funcionamiento de los órganos, la reparación de estructuras, el crecimiento, la regulación de la temperatura corporal y la actividad física y la obesidad que es una enfermedad causada por un consumo de energía mayor a la energía básicamente gastada, esto genera un desbalance entre el consumo y el gasto; las calorías no gastadas se depositan en el cuerpo en la forma de grasa y cuando ésta se acumula sobre el cuerpo se llama obesidad y se transforma en enfermedad.

El principal problema de la enfermedad llamada obesidad es que se transforma en un factor de riesgo para desarrollar otras enfermedades como la presión alta, la diabetes, el colesterol alto y algunos tipos de cáncer. Este problema es el resultado de los cambios que se sufren en la vida moderna, por una parte, se aumenta el consumo de alimentos altos en calorías con alimentos industriales con alto contenido de sal, grasas y/o azúcar como las golosinas, cecinas, productos de panadería y bebidas gaseosas.

Además, se consumen menos alimentos bajos en calorías y altos en fibras que son beneficiosos para la salud como las frutas, verduras y legumbres. Por otra parte, cada vez se gasta menos energía en las labores de la vida cotidiana, muchas personas tienen un trabajo sedentario, las labores domésticas hoy en día se realizan con la ayuda de máquinas, cada vez se camina menos, y es poca la gente que dedica tiempo a practicar algún deporte o ejercicio físico como bailar o andar en bicicleta, etc. Estas transformaciones de la vida moderna acentúan cada vez más el desbalance entre la energía ingerida y la gastada durante el día, que provoca un cumulo de calorías y al cabo de algún tiempo se gana sobrepeso y posteriormente obesidad.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), la obesidad y el sobrepeso han alcanzado caracteres de epidemia a nivel mundial. Más de mil millones de personas adultas tienen un exceso de peso y de ellas, al menos 300 millones son obesas. La preocupación por la obesidad radica en sus efectos directos sobre la salud y por su asociación con las principales enfermedades crónicas de nuestro tiempo: las enfermedades cardiovasculares, diabetes mellitus tipo 2, la hipertensión arterial y ciertos tipos de cáncer entre otras.

La obesidad es una enfermedad que reduce hasta diez años de vida y representa una elevada carga económica para la sociedad y para las personas que empiezan a temprana edad a padecerla ya que gastan parte de su presupuesto en medicamentos para llevar una vida sana y placentera. Técnicamente hablando la obesidad es el aumento de la cantidad de grasa corporal y con ello el aumento de

peso; no solo se trata de una enfermedad con consecuencias físicas, sino también con importantes consecuencias médicas, sociales, económicas, psicológicas y con factores de riesgo asociados que pueden acortar la esperanza de vida del enfermo obeso, aunque socialmente la persona obesa sea considerada como una persona "que come demasiado" y "siempre está de buen humor", el médico cuando se enfrenta al paciente obeso, es un paciente complicado, difícil de tratar desde el punto de vista médico puesto que pone resistencia para aceptar la enfermedad y hacerse responsable por cuidar su salud tanto física como emocional.

En la actualidad, la OMS ha catalogado la obesidad como "la epidemia del siglo XXI". Ante tal panorama, nunca está de más señalar la importancia de la prevención desde la infancia y la necesidad de imponer el criterio médico por encima de los criterios que dicta la estética; en consecuencia del sobre peso existen más enfermedades que sobresalen a raíz del exceso de grasa en el cuerpo:

- El cáncer: Las personas obesas o con sobrepeso también tienen un riesgo acrecentado de sufrir ciertos tipos de cáncer, tales como: cáncer de colon, vejiga, próstata, y riñón.
- La esteatosis hepática: Las personas que sufren de sobrepeso también tienen un alto riesgo de sufrir esteatosis hepática no alcohólica debido a la resistencia a la insulina. A mayor IMC ( Índice de Masa Corporal), peor cuadro de enfermedad hepática.
- Las afecciones de la vesícula biliar: Los hombres obesos tiene 3 veces más posibilidades de sufrir de enfermedades de la vesícula que un hombre saludable.
- Los problemas respiratorios: Las personas obesas tienen más probabilidades de sufrir de apnea durante el sueño, asma, bronquitis severa, y varios otros problemas respiratorios.
- El riesgo acrecentado de artritis: Debido al sobrepeso, los hombres obesos son más propensos a sufrir de osteoartritis, particularmente en las rodillas.

- Estigmas sociales y emocionales: Muchos hombres que sufren de sobrepeso tienen problemas de autoestima. La sociedad en general tiende a menospreciar a los obesos. Puede resultar complejo y duro el no encontrar ropa apropiada, una pareja e incluso discriminación por el peso.

Otro factor que provoca la obesidad es por el empeoramiento de los hábitos de vida propios de las sociedades occidentales, la evolución de los sistemas de transporte, la tecnología laboral, los nuevos modos de ocio, etc, entre otros malos hábitos. Todo esto colabora para que los niños y las personas mayores asuman un comportamiento claramente sedentario y por lo tanto perjudicial para la salud.

### Diabetes

La diabetes mellitus (DM) o diabetes sacarina es una enfermedad común en las personas que padecen de sobrepeso y obesidad, esta enfermedad es todo un grupo de trastornos metabólicos que afecta a diferentes órganos y tejidos, desgraciadamente es una enfermedad que dura toda la vida y se caracteriza por un aumento de los niveles de glucosa en la sangre. Los síntomas principales de la diabetes mellitus son:

- Emisión excesiva de orina (poliurina)
- Aumento anormal de la necesidad de comer (polifagia)
- Incremento de la sed (polidipsia)
- Pérdida de peso sin razón aparente

### Hiperglucemia

Esta se caracteriza por la cantidad excesiva de glucosa en la sangre causada por varios trastornos, uno de ellos es la baja producción de la hormona insulina, secretada por las células  $\beta$  del páncreas, o por su inadecuado uso por parte del cuerpo que repercute en el metabolismo de los carbohidratos, lípidos y Proteínas. La hipercolesterolemia, es un desajuste que orgánicamente presenta los niveles elevados de colesterol en la sangre y puede contribuir a muchas formas de enfermedades, especialmente cardiovasculares.

Por otro lado los niveles altos en colesterol en la sangre se tratan con dietas bajas en lípidos, medicamentos, y a veces con tratamientos que incluyen cirugía, este es un creciente factor de riesgo para las enfermedades cardiovasculares. Otro desorden metabólico se presenta en niveles altos de tensión arterial. Sin embargo el colesterol elevado no conduce a los síntomas específicos, este incrementa gradualmente.

#### Enfermedades cardiovasculares

La inactividad física también es considerada uno de los mayores factores de riesgo en el desarrollo de enfermedades cardiovasculares, porque se ha establecido que la relación directa entre el estilo de vida sedentario y la mortalidad cardiovascular ocasionan que una persona sedentaria tenga más riesgo de sufrir arterioesclerosis, hipertensión y enfermedades respiratorias.

La hipertensión arterial también se asocia a tasas de morbilidad y mortalidad considerablemente elevadas, por lo que se considera uno de los problemas más importantes de salud pública, especialmente en los países desarrollados, afectando cerca de mil millones de personas a nivel mundial. La hipertensión es una enfermedad asintomática y fácil de detectar; sin embargo, cursa complicaciones graves y letales si no se trata a tiempo. La hipertensión crónica es el factor de riesgo modificable más importante para desarrollar enfermedades cardiovasculares, así como para la enfermedad cerebro vascular y renal. La hipertensión arterial, de manera silente, produce cambios en el flujo sanguíneo, a nivel macro y micro-vascular, causados a su vez por disfunción de la capa interna de los vasos sanguíneos y el remodelado de la pared de las arteriolas de resistencia, que son las responsables de mantener el tono vascular periférico. Muchos de estos cambios anteceden en el tiempo a la elevación de la presión arterial y producen lesiones orgánicas específicas.

## **Cansancio Patológico**

El cansancio es una falta de fuerzas generalizadas como resultado de haber hecho un trabajo intenso; definición según la Real Academia Española (2008), pero el cansancio por sobrepeso tiene otras connotaciones, porque es la falta de fuerza deficiente que mantiene bajos los niveles de oxígeno en la sangre y más altos los niveles de dióxido de carbono causantes del síndrome apnea del sueño, síndrome que dificulta a las personas a tomar respiraciones profundas, y de desarrollar una hipoxia crónica.

En este caso se trata del cansancio considerado anormal por el sobrepeso y la obesidad, el individuo sufre trastorno de apnea del sueño, que impide o dificulta la llegada de aire a los pulmones mientras duerme. El cansancio también es conocido como astenia, agotamiento o letargo pero también puede definirse como una sensación subjetiva de falta de energía física o intelectual o de ambas es una respuesta importante y normal tras un esfuerzo físico, tensión emocional, o carencia de sueño; existe un cansancio patológico, anormal y desproporcionado que se presenta sin haber trabajado de forma excesiva, y que es conocido con el nombre de fatiga crónica. La fatiga crónica puede ser el síntoma que delata a un paciente hipotiroideo oculto (pero también causante por sobrepeso) porque las personas con esta enfermedad se sienten cansadas, muy cansadas, agotadas.

Hay una diferencia importante entre lo que es cansancio y lo que es apatía: El cansancio es cuando se nota que falta energía para hacer un trabajo a pesar de que exista voluntad de hacerlo, la sensación de que el cuerpo no responde y la apatía aparece cuando no se tienen ganas de hacer las cosas, el cansancio se produce por un problema del sistema muscular, y la apatía se produce por un problema del sistema nervioso. Cuando el cansancio aparece al comienzo del día y la persona se encuentra agotada antes de iniciar cualquier actividad física se está hablando de una enfermedad subyacente normalmente de una depresión psíquica aunque estos términos no siempre son determinantes hay que tener en cuenta que el cansancio también se suele presentar en situaciones normales de la

vida por causa de aburrimiento, infelicidad, desilusión, carencia de sueño, o trabajo duro.

La sensación de falta de energía disminuye la capacidad de trabajo, la dificultad de los músculos para realizar sus funciones con la facilidad habitual, dormir lo suficiente, padecer depresión, no alimentarse adecuadamente, dificultad para concentrarse, falta de memoria y bajo rendimiento son las causas que genera el sobre peso.

Otro factor importante que sobresale en la ausencia de la actividad física y sobrepeso es el hábito de fumar, ya que evita que el organismo se oxigene adecuadamente y por ende existan cardiopatías originarias por asma y colesterol.

El agotamiento es otro factor inducido por la deshidratación que se acompaña de ojos hundidos, sequedad en mucosas bucales, sed, pérdida del apetito, falta de elasticidad en piel, presión arterial baja, taquicardia y escasa excreción de orina.

La apnea del sueño genera cansancio, caída repentina de los niveles de oxígeno en la sangre, incremento de la presión arterial, ronquidos frecuentes, sueño excesivo durante el día, fuerte dolor de cabeza y falta de memoria. La dificultad para conciliar el sueño da lugar a falta de energía, irritabilidad y bajo rendimiento.

Quienes padecen diabetes manifiestan fatiga excesiva, misma que se acompaña de visión borrosa, náuseas, dolor de cabeza, incremento en la excreción de orina, boca seca, aumento del apetito, sed exagerada y pérdida de peso sin explicación aparente.

El agotamiento generado por el estrés viene acompañado de ansiedad, insomnio, baja productividad, sudoración, boca seca y dificultad para respirar.

La depresión, además de generar intenso cansancio, se caracteriza por tristeza extrema, pérdida del interés hacia las actividades que se solían disfrutar, dificultad para dormir o exceso de sueño, baja autoestima, aislamiento, alteraciones en el apetito, sentimiento de culpa, falta de concentración, ataques de llanto, ideas

obsesivas respecto a muerte y suicidio, irritabilidad, dolor de cabeza y estreñimiento.

La fibromialgia tiene como síntomas principales el agotamiento y fuerte dolor en diversas partes de cuerpo, asimismo, se pueden presentar trastornos del sueño, cambios de humor, hormigueo o entumecimiento de manos y pies, además de colitis (inflamación del colón o parte del intestino grueso que se une al recto).

Para el tratamiento del cansancio se deben estudiar previamente si las causas son las normales de cansancio como son el esfuerzo físico, la tensión emocional, o la carencia de sueño. En este caso se requiere hacer el ejercicio adecuado a cada persona, evitar las causas de la tensión o del estrés, mejorar los ritmos de sueño, etc. Se debe tener una dieta equilibrada y evitar, si se puede, tomar medicamentos que produzcan cansancio (antialérgicos, antihipertensivos, ansiolíticos, diuréticos, etc.).

## **2. 2 Patologías Psicológicas por la Ausencia del Ejercicio Físico**

Los Factores psicológicos y los trastornos emocionales que durante un tiempo fueron considerados como una importante causa de la obesidad, se consideran actualmente como una reacción a los fuertes prejuicios y la discriminación contra las personas obesas. Uno de los tipos de trastorno emocional es la imagen negativa del cuerpo, es un problema grave para muchas mujeres jóvenes obesas, Ello conduce a una inseguridad extrema y malestar en ciertas situaciones sociales. Debido a los malos hábitos alimenticios, la frecuencia de pacientes con sobrepeso aumenta cada día, trayendo consigo un importante número de complicaciones asociadas a esta enfermedad, una vejez y muerte prematura. Las personas con sobrepeso a menudo son objeto de burlas y esto conlleva a problemas emocionales no expresados fácilmente por lo cual sufren:

- Alteraciones menstruales variables: hipomenorrea, e hipermenorrea, amenorrea.

- Problemas gestacionales: Mayor incidencia de toxemia pre eclampsia, mal posiciones fetales y partos prolongados.
- Problemas sexuales: Disminución de la libido, frigidez e impotencia (frecuentemente psicológica); Compulsividad e impulsividad sexual.
- Problemas de orden físico para realizar el acto sexual.
- Problemas neurológicos: Cefaleas, Insomnio, Múltiples trastornos, psicósomáticos.
- Miedo e inseguridad personal: Pérdida de la autoestima.
  - Desorden de conductas alimentarias.
  - Perturbación emocional por hábitos de ingesta erróneos.
  - Distorsión de la imagen corporal.
  - Tristeza e infelicidad.
  - Ansiedad, frecuente en niños, por pseudomicropene-pseudoginecomastia.
  - Depresión.
  - Frigidez e impotencia.
- Problemas sociales:
  - Angustia por presión social frente a su obesidad.
  - Angustia por presión social frente a su adelgazamiento.
  - Aislamiento social.
  - Dificultades para vestir.
  - Sobreprotección familiar.
  - Rotura del núcleo familiar o de la pareja.
- La tasa de suicidios en personas obesas es mayor que en individuos normales o delgados.

### **III DESEMPEÑO LABORAL**

En este capítulo se habla de lo que es desempeño laboral, asimismo se incluye la descripción de los instrumentos de medición y las técnicas utilizadas actualmente para evaluar a un colaborador empresarial

#### **3.1 Concepto del Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2008), el desempeño laboral es el conjunto de todas aquellas acciones, comportamientos, que brinda el colaborador para cumplir los objetivos de la organización por medio de la competitividad, disposición y del conocimiento de su área de trabajo y de su potencial como miembro de la misma.

#### **3.2 Variables Relacionadas con el Desempeño Laboral**

Existen variables, como señala González (1999) que se relacionan y/o dependen del desempeño laboral y que pueden ser evaluadas dentro de la organización, entre ellas:

- Las condiciones de trabajo
- Grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional(ejercicio físico)
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Las variables relacionadas se enfocan sobre las variables de salud física y emocional, así como también el grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores (Ver capítulo 4).

### **3.3 Métodos y Técnicas para Evaluar Desempeño Laboral**

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin. Para Chiavenato (2008), es un medio para obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, pero los instrumentos de medición del desempeño van a variar de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de los colaboradores. En muchas empresas es común encontrar varios sistemas específicos que modifican áreas de asignación de personal. Por ejemplo; sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado pero también pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un solo método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados, esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados.

Se han creado diversas técnicas algunas de ellas se basan en el pasado y otras se orientan a un futuro. Es decir si el objetivo de la empresa consiste en evaluar el desempeño durante el pasado, es probable que se enfoquen en evaluaciones de carácter comparativo con el fin de obtener retroalimentación. En cambio si la evaluación está orientada hacia un futuro, se pueden detectar aspectos más definidos que pueden servir para establecer metas específicas.

#### **3.3.1 Técnicas Orientadas al Pasado**

Una de las ventajas que presenta la técnica de evaluar el pasado es que se puede tratar sobre algo que ya ocurrió y que de alguna manera es medido, sin embargo su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar algo que ya ocurrió. Entre las más comunes encontramos las siguientes:

### **a) Escala de Clasificación**

El evaluador apreciará aspectos relacionados con el desenvolvimiento del empleado dentro de su centro de trabajo tales como confiabilidad, iniciativa, asistencia, actitud ante el trabajo, la disposición para cooperar etc., otorgando una puntuación que va de mayor a menor, según su opinión. Dicha puntuación será anotada en una forma, la cual contienen valores numéricos que permiten el cálculo de una clasificación promedio. De acuerdo con Parra (2006), esta técnica se aplicará de forma fácil y sencilla, es de bajo costo y los encargados de la evaluación no requieren de capacitación para aplicarla. Sin embargo tienen algunas desventajas ya que el evaluador puede omitir criterios de desempeño, o bien, puede no identificarlos, de igual forma cuando se evalúa de manera general la retroalimentación se puede ver afectada ya que el empleado no tiene oportunidad de mejorar aquellos aspectos deficientes.

### **b) Escala de Calificación Conductual:**

Esta técnica sirve para comparar el desempeño del trabajador con algunos parámetros de conductas específicas, con el fin de reducir la subjetividad y aquellas desviaciones implícitas en las medidas para el desempeño. A partir de las descripciones de buen y mal rendimiento de los empleados se pueden determinar parámetros objetivos que permiten medir el desempeño y aquellas conductas relacionadas con el trabajo.

### **c) Método de Selección Forzada:**

Este método consiste en seleccionar entre varios grupos de enunciados, la frase que describa el desempeño del empleado, es decir cada grupo contiene dos frases que identifiquen el desempeño del evaluado para que estas puedan ser calificadas por el departamento del personal, quienes previamente agrupan los puntos de las categorías como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, como los evaluadores no conocen la puntuación asignada a cada frase la probabilidad de favorecer a sus preferidos será menor.

**d) Lista de Verificación:**

Consiste en otorgar frases que describan el rendimiento del empleado y sus características. El evaluador es el jefe inmediato, sin embargo el departamento de personal asignara puntuaciones diferentes a los conceptos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno al resultado, se le denomina lista de verificación con valores, ya que estos permiten la cuantificación. Es una técnica de fácil administración y no necesita capacitación.

**e) Método de Registro de Incidentes Críticos:**

Este método requiere que el evaluador elabore un registro o bitácora en donde anote las acciones o incidentes más destacados, positivos o negativos del evaluado. De acuerdo con Parra (2006), se considera un incidente crítico cuando se origina un éxito o fracaso laboral poco usual, así mismo, los hechos del empleado sean notoriamente efectivos o inefectivos. Los incidentes registrados, deberán incluir una breve explicación de los acontecimientos. Este método será útil para retroalimentar al empleado.

**f) Método de Evaluación en Grupo:**

En este método se compara el desempeño del evaluado con el de sus demás compañeros de trabajo. Dicha comparación la hará el supervisor inmediato con la elaboración de otras personas, como gerentes o jefes de departamento, y existirá un coordinador, quien mantendrá la objetividad en la evaluación.

Según Parra (2006), este tipo de evaluación es útil para la toma de decisiones sobre incrementos de pago, promociones, etc.

**3.3.2 Técnicas de Evaluación del Desempeño Orientadas a Futuro**

Las técnicas que se centran en el desempeño venidero evaluarán el potencial de los empleados o establecerán objetivos de desempeño para el futuro.

**a) Autoevaluaciones:**

De acuerdo con Rodríguez Vergara (2006), la evaluación es una técnica útil para el autodesarrollo de los empleados ya que con esta se puede detectar áreas personales que necesitan mejorarse y así establecer objetivos para el futuro. La importancia de esta técnica radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

**b) Administración por Objetivos:**

Esta técnica se basa en la conversión de los objetivos de la empresa en objetivos para los empleados es decir el supervisor y el empleado establecen conjuntamente objetivos de desempeño deseables para el futuro.

Al colaborar con su formulación, los empleados se sentirán motivados para lograr dichos objetivos y podrán medir su progreso hacia ellos por medio de retroalimentación periódica. Sin embargo, como comenta Parra (2006), algunos de los objetivos pueden ser ambiciosos, por lo que los empleados se enfocarán más en cantidad y no en calidad.

**c) Evaluaciones Psicológicas:**

Este método se emplea para evaluar el potencial del empleado y no su desempeño anterior. Consiste en realizar entrevistas profundas, exámenes psicológicos, recopilación de datos a través de conversaciones con los superiores y verificación de otras evaluaciones. El examen psicológico realiza una evaluación intelectual, emocional, de motivación, etc. para poder predecir el desempeño a futuro. Tal como afirma Parra(2006) con esta evaluación se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo del empleado dentro de la empresa, sin embargo, es un procedimiento lento y costoso, por lo que se convierte en una técnica inusual.

**d) Método de Escala Grafica:**

Es sin duda el más utilizado y divulgado por la evaluación del desempeño ya que es el método más simple, pero en la aplicación exige múltiples cuidados con el fin

de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podría causar interferencias considerables, algunos autores aplican ciertos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos que se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores, se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas sentido vertical representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor, por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio. El método de evaluación del desempeño por escalas graficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación de los cuales los más conocidos son:

- Escalas graficas continuas.
- Escalas graficas semicontinuas
- Escalas graficas discontinuas.

Cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos. Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

- Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir a todas las necesidades gerenciales; es un sistema grande y rígido ya que puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización.
- Permitir varios tipos de retroalimentación (feedback) al individuo, acerca de su desempeño y evitar comparaciones de tipo suma claro que intentando una

apreciación concreta, se impone una representación artificial en extremo.

- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño a futuro.

#### **e) Cuestionarios:**

La aplicación de cuestionarios, cada empresa lo estructura según las funciones de cada puesto y las necesidades que desea obtener como organización.

### **3.4 Propósitos para Medir Desempeño Laboral**

Chiavenato (2008), argumenta que la medición del desempeño es todo un proceso de evaluación que sirve para estimular, juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de cada persona dentro de la organización. Para el área de Recursos Humanos una evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático que mide el esfuerzo del colaborador que influye sobre el comportamiento y los resultados en su área, así como el grado de ausentismo, la falta de motivación para realizar tareas, la falta de convivencia con los compañeros, detectar los mejores elementos y descubrir en qué medida es productivo o no el colaborador, para mejorar su rendimiento a futuro valorando de forma periódica al trabajador respecto a las funciones y requisitos que estipula su puesto, así como implantar nuevas políticas de compensación, ayudar a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, también el permitir determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar a observar si existen problemas personales que afectan al colaborador en el desempeño de su cargo. Estos son los propósitos que toda organización busca para evitar un alto índice de rotación es por esto que la evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe inmediato respecto del comportamiento funcional del colaborador, sino que implica la necesidad de descender más profundamente, localizar las causas y establecer

perspectivas de común acuerdo con el evaluado. La mejor forma de realizar una evaluación de desempeño es basándose en la descripción y perfil de puestos, no en los individuos.

### **3.5 Ventajas Generales de una Evaluación de Desempeño**

Para la organización: facilita el tener un inventario de su recurso humano.

- Posibilita el estudio y análisis de los recursos humanos como: promociones, ascensos, cambios de perfiles o descripciones de puesto, determinar las posibilidades y necesidades de entrenamiento y capacitación.
- Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Define la contribución de cada individuo: Puede identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas.
- Selecciona a los individuos que tienen condiciones de promoción o transferencia, dinamiza la política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino de crecimiento y desarrollo personal.)
- Estimula la productividad, mejora las relaciones humanas.
- Señala con claridad a los individuos que no cumplen con sus obligaciones y que se espera de ellos, programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo.
- Las normas y procedimientos invitan a los individuos a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión de los individuos a participar en la solución de los problemas.

Para el jefe: le permite disminuir el porcentaje de subjetividad que él puede tener de una simple valoración por observación del trabajo de cada uno de sus subordinados.

- Le permite realizar promociones más eficientes y justas.
- Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender

la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma de cómo se desarrolla esta.

- Planifica y organiza el trabajo de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como engranaje.

Para el trabajador: le proporciona una valoración cuantitativa del nivel de eficiencia que tiene permitiéndole contar con la oportunidad de perfeccionar su trabajo.

- Previene sanciones y despidos, facilita recompensas. El beneficio para el colaborador es conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento).
- La oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.
- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el merito el cual determina principalmente, mediante evaluaciones de desempeño.
- Permite tomar decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- Facilita la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Contribuye a la planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Estimular el mejoramiento del desempeño.
- Desarrollar formas de superar los obstáculos y las barreras del desempeño.
- Identificar las oportunidades de capacitación y desarrollo

El propósito general por el que se realiza una evaluación de desempeño varía en cada organización como la periodicidad y los objetivos que busca alcanzar se mencionaba que los criterios que se toman para evaluar el desempeño de un individuo en su puesto van en total relación con las exigencias del mismo.

### **3.6 Resultados de las Evaluaciones de Desempeño**

Se realiza una entrevista con el evaluado para darle a conocer los resultados de la evaluación es necesario darle a conocer la información significativa acerca de su desempeño para que los objetivos de la organización puedan alcanzarse a plenitud. Esta comunicación la realiza el departamento de recursos humanos para darle a conocer al colaborador los puntos en los cuales hay que mejorar y así poder llegar a los propósitos de la organización:

- Al colaborador se le dan las indicaciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de las funciones de su desempeño. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los colaboradores. La entrevista da al colaborador la oportunidad no solo de cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esas conductas de desempeño. Son las reglas del juego que solo podrán jugarse bien cuando los jugadores las comprenden.

- Dar al colaborador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su desarrollo y la manera de cómo utilizar mejor las aptitudes del colaborador, que necesita entender y cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente en las medidas para el mejoramiento.
- Llegar a acuerdos: (el colaborador y su superior). Las medidas, los planes que desarrolla y las aptitudes del colaborador necesitan entenderse, para que participando activamente se vaya mejorando.
- Estimular las relaciones personales para hacerlas más fuertes y solidas entre el superior y los colaboradores en las cuales ambos están en condiciones de hablar con franqueza, lo referente al trabajo como se está desarrollando y como podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.
- Eliminar y reducir disonancias, ansiedades, tenciones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.
- El empleado tiene derecho a conocer en que está fallando y como superar esas fallas, las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y de problemas entre el superior inmediato y el evaluado. Al término de la entrevista el entrevistado tiene que asumir la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y que este consiente en los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores esta debe ser preparada de manera apropiada de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al colaborador y como va a decirlo el evaluador debe considerar dos cosas importantes: Todo colaborador posee aspiraciones y objetivos personales y por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, dese ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente de las demás y ser evaluada en función del cargo ocupado por el colaborador y sobre todo de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

## IV MOTIVACIÓN LABORAL

En este Capítulo se presentan algunas definiciones en relación a la Motivación Laboral, así como algunas de las Teorías más sobresalientes de la Motivación, tales como las propuestas por Abraham Maslow, Frederick Taylor, Elton Mayo, Frederick Herzberg, por otro lado, se plantean diversas estrategias de motivación aplicables al ámbito laboral.

### 4.1 Definición

Actualmente, el tema de la Motivación juega un papel de suma importancia tanto en el ámbito laboral. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de las personas hacia el logro de objetivos. Por esta razón, los superiores deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la Motivación para coadyuvar a la consecución de sus objetivos, ya que la Motivación Laboral se remite al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo.

Una primera definición retomada para éste trabajo es la que proporciona Muchinsky (2002), quien plantea que la motivación laboral “es un conjunto de fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá del ser individual para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración... Hay tres componentes importantes en esta definición. El primero, la *dirección*, recoge la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos; esto es, podemos elegir trabajar diligentemente en algunas tareas y no en otras. El segundo, la *intensidad*, implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto necesitemos hacer. El tercero, la *duración*, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una única tarea (intensidad). Una completa comprensión de la motivación laboral requiere una integración de estos conceptos.”

Como menciona Muchinsky (2002), “La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía... La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad. Las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía. A esas personas se les denomina a menudo individuos autoiniciados o automotivados, implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les incentive para que trabajen más... La tercera dimensión, está relacionada con el mantenimiento de energía durante cierto tiempo. Se ocupa de cuánto se tardará en gastar la energía. Los investigadores conocen menos de esta dimensión, pero es el centro de las más recientes teorías motivacionales”.

Otra definición de Motivación Laboral sería la que proporciona Arana (2004) en su artículo, donde dice que “el motivar a una persona es *proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado*. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.”

Dunnette y Kirchner (2002) señalan que “la motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno extremadamente compleja y sutil. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El estado de desequilibrio puede surgir por carencia o dolor – por ejemplo estar sin comida o agua durante algún tiempo- o simplemente anticipar un estado de placer al lograr el incentivo (por ejemplo, preferencia o apetito por diferentes tipos de comida o gusto por realizar ciertas actividades)”.

El logro de una meta, provoca ciertos cambios en el desequilibrio relacionados con el nivel de fuerza que impulsa a la persona a cometer una acción. Sin embargo, estos cambios no pueden observarse ni medirse directamente por lo que se deducen a través de la observación de las conductas dadas por medio de incentivos y sus acontecimientos anteriores y presentes.

## **4.2 Teorías Sobre la Motivación Laboral**

Existen diferentes teorías sobre la motivación en el trabajo han sido propuestas desde perspectivas ambientales, sociales, disposicionales y cognitivas, a continuación se presentan algunas de las más significativas.

### **4.2.1 Abraham Maslow**

Maslow desarrolla una Teoría de la Motivación en la que las necesidades se organizan jerárquicamente de tal forma que cuando una necesidad esté satisfecha ocupará el siguiente lugar de la jerarquía. Para ello, sitúa en la base de su pirámide las necesidades fisiológicas como el hambre, la sed, etc., a continuación se sitúan diferentes necesidades como las de seguridad, las sociales, las de estima y finalmente, la autorrealización. No obstante, Maslow concedía la existencia de otras necesidades que aunque no entraban en su orden jerárquico, creía que era necesario mencionarlas; dichas necesidades eran las de los deseos de saber y entender, y las necesidades estéticas.

#### **Necesidades Fisiológicas**

El concepto de impulsos fisiológicos generalmente se ha tomado como el punto de partida de la teoría de la motivación. Maslow defendía el empleo de la palabra necesidad como una alternativa de “impulso”, basando su tesis en la noción de homeostasis física, el esfuerzo natural del cuerpo para mantener un estado normal de corriente sanguínea, junto con el hallazgo de que los apetitos en el sentido de opciones preferenciales de lo bueno, son un indicador bastante eficiente de las deficiencias reales del cuerpo. No todas las necesidades humanas eran homeostáticas, pues la lista podía extenderse hasta incluir el deseo sexual, la somnolencia, simple actividad y comportamiento maternal en los animales.”

Las necesidades fisiológicas serán satisfechas principalmente para supervivencia del ser humano y muchas veces son ignoradas por ser tan cotidianas, por ejemplo la comida, la bebida, el sueño, oxígeno y sexo, al ser satisfechas.

Maslow consideraba que las necesidades físicas eran únicas y no típicas de las necesidades humanas básicas. En primer lugar, se podían considerar como relativamente independientes entre sí y otros órdenes de necesidad. En segundo lugar, en los casos clásicos de hambre, sed y sexo, había una base localizada para la necesidad. Pero esta unicidad relativa no se podía igualar al aislamiento: las necesidades fisiológicas podrían servir como canales para toda clase de necesidad diferente. El hombre que piensa que tiene hambre, por ejemplo, puede estar buscando seguridad y no carbohidratos o proteínas.”

Cuando una persona carece de agua o alimento, su deseo de saciar sus necesidades lo dominará y la preocupación por otras necesidades, desaparecerá.

Sin embargo, Maslow llega a la conclusión de que una vez que se satisface una necesidad, deja de motivar ese deseo satisfecho y surgirán otras necesidades que remplazarán a las fisiológicas.

### **Necesidades de Seguridad**

Según menciona Adair (1992), Maslow se refería a éstas necesidades como aquellas en las que la persona desea tener una existencia ordenada, en un medio estable en el que puede desenvolverse sin amenazas que pongan en peligro la seguridad de su existencia. Dentro de estas necesidades se encuentran la necesidad de estabilidad, la del orden y la de protección, mismas que están relacionadas con el temor al caos, a la ambigüedad o a la confusión que puede llevar a la persona a perder cierto control de su vida ante las circunstancias actuales o futuras.

Sin embargo, muchas de estas necesidades no son satisfechas de forma adecuada, por lo que no toman un papel importante en la vida de algunas personas.

## **Necesidades Sociales o de Pertenencia**

De acuerdo con Hernández y Laguna (1995), para Maslow “existen tres niveles de necesidad de orden superior, las necesidades del tercer nivel de la mencionada pirámide se refieren a lo afectivo, a la pertenencia, a la participación social. Los seres humanos independientemente de nuestras condiciones económicas, buscamos en forma natural pertenecer a diferentes grupos, como por ejemplo clubes deportivos, sociales o educativos, con la finalidad de compartir intereses y afinidades comunes. El hombre ha sido diseñado para relacionarse con otras personas, ya que aislado es muy difícil que sobreviva”.

Es decir, estas necesidades están relacionadas con la necesidad de amor, de afecto, contacto humano y de sentimientos de pertenencia, ya que al establecer relaciones con amigos, parejas y familias, se satisface la necesidad de aceptación y compañerismo, al igual que la implicación de grupos sociales y religiosos.

Como refiere Muchinsky (2002), las necesidades sociales se emiten principalmente por mecanismos sociales como la imitación y la demostración.

## **Necesidades de Estima**

Este nivel incluye tanto la necesidad o deseo de una alta evaluación de sí mismo como la estima de los demás. Maslow las dividió en dos conjuntos subsidiarios:

- El deseo de fortaleza, logro, suficiencia, dominio, competencia, confianza frente al mundo, independencia y libertad; y
- El deseo de reputación, prestigio, status, predominio, reconocimiento, atención, importancia y apreciación.

Como mencionan Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2002), Maslow afirmaba que las personas tienen necesidad o deseo de autorespeto y del aprecio de las personas que se encuentran a su alrededor, llevándolo a presentar un deseo de fuerza,

realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, o bien, a desear reputaron, prestigio, reconocimiento o apreciación.

Según Maslow, al satisfacer dichas necesidades se producen sentimientos de autoconfianza, es decir, de sentirse útil y necesario, sin embargo, si son frustradas, pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia originando reacciones de desánimo y negativismo.

### **Necesidades de Autorrealización**

La necesidad del quinto nivel de la pirámide significa llegar a ser todo lo que somos capaces de ser, utilizando las habilidades que poseemos y mediante el aprovechamiento del intelecto. Los seres humanos anhelamos buscar la realización para podernos emplear a fondo en toda actividad humana y, así poder trascender en nuestra vida.

Las necesidades de autorrealización son, hasta cierto punto, más complicadas de describir ya que son distintas y únicas y pueden variar de un individuo a otro. No obstante, la autorrealización es el ideal al que todas las personas desean llegar para demostrar el talento o potencial al máximo, expresar y aportar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona en todos los ámbitos, obtener logros personales y laborales, etc.

### **Necesidades de Saber y Entender**

Según Adair (1992), "Maslow admitía que había otros dos conjuntos de necesidades que no tenían cabida en el anterior orden jerárquico y creía que era necesario reconocerlas, pero aclarando que en el momento los psicólogos tenían poco que decir sobre ellas. Maslow decía: "Los estudios de personas psicológicamente saludables, indican que ellas se sienten atraídas por lo misterioso, lo desconocido, lo caótico, desorganizado e inexplicado, como característica de definición. Esto parece ser un atractivo *per se*; estas áreas son incesantes de por sí y por derecho propio. La reacción de contraste ante lo bien

sabido es de tedio... La gratificación de los impulsos cognoscitivos es subjetivamente satisfactoria.”

Sin embargo, después de saber, nos sentimos con la necesidad de saber más y más sobre algún tema o cualquier cuestión, tratando de buscar, analizar y entender su origen o el por qué. A este proceso se le denomina la búsqueda de significado.

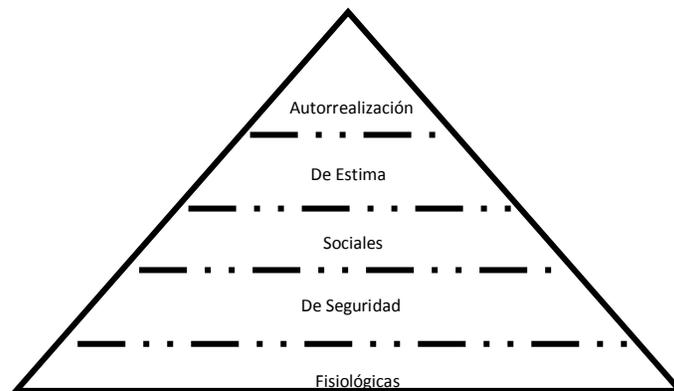
Estas necesidades no tienen un lugar dentro de la jerarquía de las necesidades, sin embargo, fueron tratadas por Maslow. Asimismo, las necesidades de saber y entender son originadas de las necesidades básicas, expresándose en forma de deseo de saber las causas de las cosas, de descubrir nuevas y todas aquellas que se encuentran en el mundo, es decir, explorar todo aquello que le es desconocido.

### **Necesidades Estéticas**

Maslow estaba convencido de que en algunos individuos hay una necesidad estética verdaderamente básica. Se enferman con la fealdad y se curan con alrededores hermosos; ellos ansían vehementemente y sus anhelos solamente se pueden satisfacer con belleza. Se ve casi universalmente en niños sanos. Cierta evidencia de un impulso de esta naturaleza se encuentra en cada cultura y en cada edad, remontándose hasta los cavernícolas. Las necesidades conativas, cognoscitivas y estéticas se superponen tanto que es imposible separarlas exactamente. Las necesidades de orden, simetría, conclusión, terminación del arte, de sistema y de estructura, se pueden asignar indiscriminadamente a las necesidades cognitivas, conativas o estéticas o aun a las neuróticas”.

Estas necesidades están relacionadas con la necesidad del balance en la belleza, de vivir en armonía, en un ambiente limpio y ordenado, de aliviar tensión producida por algunas situaciones inconclusas, etc., con la finalidad de buscar un ambiente grato que proporcione bienestar.

Maslow establece una jerarquía de las necesidades del hombre como las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y finalmente las necesidades de autorrealización, sin embargo, existen otras necesidades que Maslow creía que eran necesarias mencionarlas, las de los deseos de saber y entender y las necesidades estéticas.



#### 4.2.2 Frederick Winslow Taylor

Taylor fue un ingeniero industrial, conocido como el “Padre de la Administración Científica” por haber investigado en forma sistemática las operaciones industriales, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. Su principal pensamiento fue la eliminación de pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante dicho método.

Como refiere Dunnet y Kirchner (2002), “antes de la Revolución Industrial, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. A partir de este movimiento no solamente se amplió el mercadeo sino que las demandas del consumidor comenzaron a ser satisfechas, por lo que los propietarios comenzaron a presionar al empleado para aumentar su productividad. Fue entonces cuando la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación, se volvieron muy importantes, ya que éstas podían incrementar fácilmente si se les proporcionaba un método

adecuado para hacer su trabajo, incrementando sus esfuerzos al hacer uso del dinero como incentivo.

De acuerdo con Dunnette y Kirchner (2002) y Pérez (1978), el principal exponente de esta idea fue Frederick Taylor, quien introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales para poder aumentar la producción, aumentando la satisfacción del trabajador y reduciendo los costos de producción por unidad. Para Taylor el principal objetivo de la Administración era asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el jefe como para el empleado. Para un jefe la prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo nivel de prosperidad no significa obtener salarios de forma inmediata, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales.

Taylor aceptó sin reservas que el fin último de toda administración era el de maximizar el provecho, adecuándolo al principio utilitario. El único y simple objetivo de lucro debía ser aceptado y acatado tanto por la dirección, cuanto por los subordinados; las decisiones debían referirse únicamente a “cómo hacer las cosas” y la dirección debía ser autoritaria. En esta concepción corresponde al trabajador hacer solamente lo que se le dice y según los métodos que se le mandan; su mente, su conciencia, su personalidad, se olvidan enteramente y por tanto, se excluyen de la ecuación del provecho. Taylor desarrolló sistemas de tiempos, movimientos, análisis y simplificación de métodos para trabajar por medio de los cuales cada obrero fue estandarizado. Junto con la estandarización y especialización, introdujo sistemas de incentivos de salario adicionales para aumentar la producción.”

Asimismo, buscó crear una revolución mental entre trabajadores y gerentes, al establecer guías claras para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de gerencia:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, que reemplazaría a la antigua técnica del "dedazo".
2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.
3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores.

Como bien menciona Pérez (1978), Taylor sostenía que siguiendo estos principios, los trabajadores ganarían mejores sueldos y los gerentes obtendrían más utilidades.

Para motivar a los trabajadores, defendió el establecimiento de planes de pago de incentivos, con lo que obtuvo consistentes mejoras en la productividad en un rango del 200% o más. Reafirmó el papel de los gerentes para planificar y controlar, así como el de los obreros para desempeñarse según instrucciones.

Por lo anterior, Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

De esta manera, surgen las complejidades de la motivación humana y la concepción productivista que se tenía comenzó a presentar múltiples fracasos como el que ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia en la segunda década del siglo anterior. Dicha empresa presentaba una excesiva rotación de personal por lo que se vio obligado a contratar a varios expertos para que analizaran los puestos y en base a ello, establecieran sistemas de incentivos. Sin embargo, al establecer si dichos sistemas se observó cierto descontento en los empleados por las nuevas medidas establecidas, y por lo tanto, mayor rotación de personal.

### 4.2.3 Elton Mayo

Durante el periodo 1927-1935, a Elton Mayo se le pidió que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne; así, emprendió la serie de estudios que algunos consideran clásicos acerca de la motivación de los empleados.”

Los experimentos debían demostrar cuál era el óptimo de iluminación en los ambientes de trabajo de la fábrica Hawthorne, tomando en consideración las tareas desarrolladas en cada sección. De acuerdo a los principios de la organización del trabajo, el aumento de la iluminación dentro de ciertos límites debería incrementar la productividad. Se trataba de confirmar el principio Taylorista y determinar el grado máximo de iluminación. Los expertos corroboraron este principio con un grupo de trabajadores aumentando gradualmente la cantidad de luz en el lugar de trabajo. El resultado fue que creció la productividad como consecuencia del aumento de iluminación.

Es así como Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad, consideraron que la supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne, porque dichos estudios tuvieron lugar en la planta de Hawthorne de la Westerri Electric, cerca de Chicago.

Asimismo, concluyeron que los grupos informales de trabajo, es decir, el ambiente social del personal, tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia.

Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

En resumen, la mayor aportación de Elton Mayo fue poner mayor interés en las necesidades sociales, puesto que el movimiento de las relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de la industria. Es así como la Teoría de las Relaciones Humanas surge de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Por lo que Mayo, fue uno de los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo.

Según la Teoría de las Relaciones Humanas, a las personas las motiva la necesidad de reconocimiento y aprobación social así como su participación en las actividades dentro de los grupos sociales en los que conviven. Sin embargo, aunque estas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, se ven reflejadas en la motivación y la felicidad del trabajador.

#### **4.2.4 Frederick Herzberg: Teoría de la Motivación- Higiene**

Esta teoría fue elaborada por Herzberg a finales de los cincuenta, quien creía que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación. Dicha teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva, en cambio, los de motivación, si motivan.

Rosenbaum (1983) refiere que “Herzberg utiliza el término “factores higiénicos” para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa. Como un ejemplo, Herzberg habla de las prestaciones, pero las prestaciones no producen por sí mismas motivación. Los factores que sí producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del trabajo. El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; y el trabajo interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición. La última categoría tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrida ocho horas del día o que se sienta que éstas valen la pena, es un factor básico que determina la motivación.”

De acuerdo con Shultz (1985) y Pérez (1978), existen cinco factores determinantes para satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso. Los tres últimos son de gran importancia para obtener un cambio duradero en las actitudes. Sin embargo, al momento de describir los sucesos relacionados con los sentimientos de insatisfacción laboral a los entrevistadores, los ingenieros y los contadores hicieron poca mención a cerca de estos cinco factores.

La única palabra que apareció con mayor frecuencia durante la secuencia de eventos fue la de *reconocimiento*, la cual se refería al reconocimiento de logro más que al de reconocimiento en las relaciones humanas, ya que este reconocimiento no servía como satisfactor.

“Cuando se dio una clave a los factores que entran en los sucesos de insatisfacción, surgió una serie de factores completamente distinta, sin embargo estos factores sirvieron para hacer surgir la insatisfacción y muy rara vez se trataba de sucesos que condujeran a actitudes positivas hacia el trabajo. Los principales insatisfactores fueron: política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Los factores insatisfactores describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas, pueden denominarse factores de higiene. Este término es análogo al empleado en la medicina, donde significa preventivo y ambiental. Otro término que se emplea comúnmente es el de factores de mantenimiento. Los factores satisfactores se denominan motivadores, puesto que otros descubrimientos sugieren que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño superiores”.

Para Arias Galicia (1996), “la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.”

En resumen, esta teoría afirma que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, motivacionales e higiénicos. Los factores motivacionales son los que están relacionados con el trabajo que la persona desempeña, por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal. Los factores higiénicos están localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa, por ejemplo, el salario,

los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, reglamentos internos y las condiciones de trabajo.

#### **4.2.5 David c. McClelland. Teoría basada en la necesidad de logro.**

McClelland (1962) creía que gran parte de la conducta humana se podía explicar en términos de una sola necesidad; la necesidad de logro, la cual se puede definir como un deseo de tener éxito en actividades que impliquen un nivel de prestigio en actividades en las que se puedan alcanzar el éxito o el fracaso.

Para McClelland “las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder...Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Por ejemplo, un gerente quiere imponer ciertas normas de producción y lucha por lograrlo, aunque ello implicase ganarse algunas antipatías. Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias, etc....Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.”

La necesidad de logro está definida como el deseo de éxito. Las personas con ésta necesidad gustan de los retos y metas difíciles. La necesidad de afiliación, está definida como la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otras personas. Estas personas tienen una gran necesidad de estimación y evitan ser rechazados por un grupo social. Y, finalmente, la necesidad de poder, en donde las personas tienen una gran necesidad de controlar a otros e influir sobre ellos, para obtener así, liderazgo.

Estos tres aspectos se consideran de suma importancia para las empresas, ya que se debe reconocer que éstos le permiten un buen funcionamiento.

Como conclusión, McClelland y sus colaboradores hicieron algunas sugerencias para el desarrollo de una buena necesidad de logro:

- Dar a los empleados periódicamente retroalimentación a su desempeño. Esto suministrará información que les permitirá modificar o corregir su desempeño.
- Proveerlos de buenos modelos de éxito. Los empleados considerados "héroes" deben estar disponibles para que otros los imiten o emulen.
- Diseñar tareas que permitan que los empleados puedan proponerse el logro de éxitos moderados y responsabilidades. Evitar tareas que sean extremadamente fáciles o extremadamente difíciles.
- Tanto como sea posible, los empleados deben de ser capaces de controlar su propio destino e imaginación. Ellos deben de ser capacitados, para en cualquier momento pensar realista y positivamente acerca de cómo lograrán sus metas.

#### **4.2.6 Douglas McGregor. “Teoría x” y “Teoría y”**

Douglas McGregor estaba convencido de que la administración debía basar sus prácticas en las percepciones de la ciencia de la conducta, si pretendía ser una verdadera profesión. McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y.” (Rosenbaum, 1983)

La Teoría X es la apreciación que tienen los seres humanos en una situación laboral ya que algunas personas tienen una aversión interna hacia el trabajo, tratando de evitarlo si le es posible. Por tal motivo, el jefe hace uso del control y la amenaza de castigo, tratando de obligar a sus empleados de hacer un mayor esfuerzo aunque este sea mínimo. Sin embargo, otras personas prefieren ser controladas ya que tienen poca ambición y desean sentir seguridad más que cualquier otra cosa. Por lo anterior, la Teoría X sostiene que la gente es floja,

rebelde y codiciosa. Este estilo de gerencia incluye controles rígidos, uso de castigo para motivar y una dependencia de los premios económicos.

La Teoría Y se basa en la ciencia de la conducta; según la Teoría Y, si los empleados son flojos y negligentes, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la gerencia crea su aburrimiento mediante el control excesivo. Existen personas que tienen necesidad innata de motivarse y controlarse por sí mismas, por lo que un jefe perspicaz sabrá reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y buscar la responsabilidad, para resolver problemas y con ello, cumplir las metas de la empresa.

Aguirre (2001) proporciona “un resumen de los supuestos “tradicionales” acerca de la naturaleza humana que fueron recogidos en la Teoría “X”, en los siguientes términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.”

#### **4.2.7 Chris Argyris**

La principal hipótesis que plantea Argyris es que las personas interesadas en su salud individual, tienen la necesidad de autorealizarse, por tal motivo, recurre a la jerarquía de las necesidades de Maslow, indicando que el liderazgo es el que permite que el trabajador se autoactualice, ya que de esta forma, el trabajo y la dirección se enriquecen mutuamente. Considera que las empresas no facilitan esa autorealización a sus empleados, ya que las empresas, al desarrollarse como

estructura y privilegiar a ésta por encima de los procesos, tienden a establecer parámetros y límites estrictos en el comportamiento que se espera de parte de sus trabajadores.

Argyris hace mención de la poca confianza que se tiene en la capacidad de los trabajadores, incluso, de su supervisión. No obstante, existen varias referencias de eficiencia, entusiasmo y madurez en algunos trabajadores, pero que de acuerdo a la confianza de su madurez, lo único que se consigue es desperdiciar su fuerza productiva.

En resumen, la Teoría de Chris Argyris se encuentra básicamente relacionada con el último nivel de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la autorrealización. Dentro de este proceso, es importante esforzarse por lograr los propios objetivos, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, también sostiene que, conforme los individuos crecen y maduran, se esfuerzan por la autoactualización. De igual forma, sostiene que gran parte de los empleados buscan expresar sus características de adulto, sin embargo, los principios básicos de una empresa crean un medio ambiente que requiere de características de la infancia. Este medio supone que un esfuerzo concentrado en un campo limitado de esfuerzos aumenta la calidad y cantidad de la producción total.

### **4.3 Estrategias de motivación laboral**

Uno de los principales retos para dirigir adecuadamente una empresa es el de encontrar buenos empleados y mantenerlos motivados para prosperar. Si lo consigue, también progresará la propia empresa.

En el mundo empresarial del presente, cada vez más competitivo, una plantilla sumamente motivada resulta esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados. Por ello, aprender a motivar a los demás se ha convertido en una aptitud esencial para los directivos.” (Heller, 1998). En este apartado se

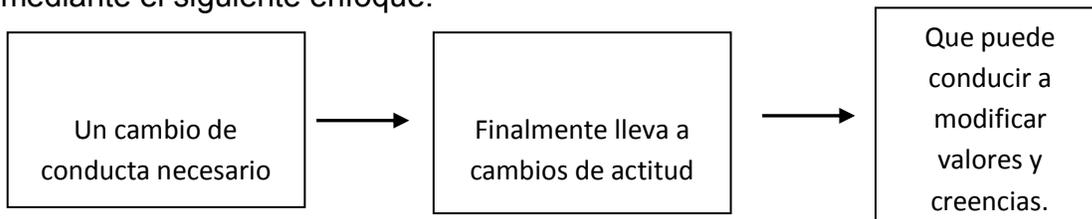
señalarán algunas estrategias de motivación que en un momento dado pueden emplearse dentro de una empresa.

### **Enriquecimiento del Puesto**

Tannenhill (1980) define el enriquecimiento del trabajo como “el proceso de analizar el contenido del trabajo a fin de determinar si los empleos pueden ser modificados de forma que los individuos a cargo de ellos tengan tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad, también más oportunidades de alcanzar logros, reconocimientos, desarrollo y ascenso a mejores puestos”.

Esta propuesta considera que la forma de motivar a los empleados consiste en asegurarse que tengan trabajos que les den oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción, ayudados al mismo tiempo por los motivadores.

El enriquecimiento del trabajo puede ser contemplado como una estrategia para el cambio de actitudes y conductas. Aunque los resultados en la mayoría de los casos no son efectivos, el enriquecimiento del trabajo intenta modificar la conducta mediante el siguiente enfoque:



Así, una vez que se ha redimensionado el trabajo, se espera que el trabajador demuestre nuevas conductas: tal vez no esté de acuerdo con las nuevas pautas y muestre resistencias, pero solamente que adopte una postura totalmente negativa, los cambios de conducta en el trabajo le demandaran una nueva conducta en su puesto; y en la medida que manifieste y tenga la estimulación necesaria, desarrollará gradualmente más actitudes positivas, permitiéndole un cambio fundamental en sus valores y creencias.

## **Incentivos**

Wolman (1999) define el incentivo como “motivo para comportarse de cierta manera” o bien, “objeto externo que estimula o se añade a una motivación ya existente para mantener cierta conducta dirigida hacia una meta”.

Es la compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados. Se han ideado muchos métodos para fijarlos, buscando una más justa retribución a los trabajadores. De igual forma, el incentivo se conoce como aquella recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.

El éxito de los incentivos dependerá de las condiciones ambientales de la empresa, así como del manejo apropiado por parte de la administración, de modo que concuerde con los objetivos de la organización. No obstante, aunque los incentivos monetarios forman parte de la motivación, es importante mencionar que estos pueden provocar reacciones negativas en los empleados al demorarse el pago de los mismos.

Por otro lado, Reyes Ponce (1998) refiere que “también existen incentivos morales, que dan al trabajador prestigio, o que influyen en otros aspectos, como ascensos, aunque éstos indirectamente representen una mejoría de su salario.”

Lo más recomendable para motivar a un empleado es combinar un incentivo económico con el moral, por ejemplo, la publicación en la revista del personal quienes fueron aquellos trabajadores que obtuvieron la producción más alta o con mejor calidad.

Al respecto, Heller (1998), menciona que “hay muchos incentivos que sirven para motivar a las personas, y cada uno tiene efectos diferentes. Algunos de los más habituales son el reconocimiento, el dinero, incentivos de salud y familiares, seguros.”

Generalmente, cuando se habla de incentivos uno piensa en el aspecto económicos, sin embargo, existen aspectos que pueden mejorar el desempeño del trabajador, como lo son los incentivos gratuitos. Éstos son fáciles de proporcionar, y fomentan y mantienen la cooperación de los empleados.

Se puede empezar por agradecer el trabajo bien hecho, reconocer el logro personal en público y celebrar reuniones para elevar la moral.

Un aspecto de importancia para los trabajadores, es tener un jefe o supervisor que sea cordial y amable, incluso, que sea comprensivo ante las peticiones personales; los malos modales los desmotivan. Los trabajadores preferirán a un jefe que se comporte como un amigo cordial y no como un supervisor exigente.

Algunos de los principales beneficios que otorgan los incentivos tanto para la empresa, como para el trabajador son los siguientes:

**Para la empresa:**

- Cuando se aumenta el volumen de la producción, los gastos generales se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciendo el costo de éstas.
- Cuando se estimula a un trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye su aprovechamiento incompleto y su ineficiencia.
- Al poder disminuir la supervisión del trabajador, ésta se puede aprovechar en aspectos más importantes como la calidad de la producción.

**Para el trabajador:**

- Los salarios permiten hacer que el trabajador incremente la productividad.
- Cuando las remuneraciones de los trabajadores son mayores, su nivel de vida será mejor y podrán obtener aumentos salariales.
- Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y mejores relaciones con ella.

## **Motivación por Medio de la Competencia**

La motivación por medio de la competencia es aplicada para que los empleados puedan realizar un trabajo de mejor calidad, buscando dominio de su trabajo y quizá, crecimiento y satisfacción profesional.

Aquellos trabajadores que son motivados por la competencia, esperan que sus compañeros desarrollen trabajos de la misma calidad y de manera eficiente, dejando a un lado las relaciones sociales que pudieran tener dentro de su lugar de trabajo.

Muchos de los empleados tienen un espíritu competitivo, por tal motivo, es importante incrementarlo para poder obtener beneficios para cada uno de ellos y para la propia empresa. La rivalidad entre departamentos o turnos puede aprovecharse para integrar grupos que compitan para triunfar.

Motivar por medio de la competencia persigue un objetivo básico: hacer más interesante el trabajo cotidiano y lleno de contenido para los trabajadores, sin embargo, muchos de los supervisores no alcanzan esa meta ya que no saben cómo despertar un espíritu competitivo en sus trabajadores. Muchos de los trabajadores que laboran juntos pueden ser motivados a la vez, ya que vinculan responsabilidades y propósitos comunes, estando bajo las mismas condiciones de trabajo, supervisión, políticas y procedimientos. Es por esto que se identifican entre sí.

## **Estimular la Iniciativa**

A todo trabajador le agrada ver que se le da la oportunidad de mostrar un poco de iniciativa. Pero lo que abunda es que siempre tenga que hacer la misma tarea sin tener voz y voto en ella. Esto hace que se sienta desalentado y que los métodos de trabajo se mantengan estancados.

A continuación se presentan algunas formas en que los supervisores pueden estimular la iniciativa en sus departamentos:

- Dar una orden suprimiendo algunos detalles obvios. Luego, comprobar si el trabajador se percató de lo eliminado.
- Dar una orden suprimiendo algunos detalles menos obvios. Cerciórese de que si lo suprimido fue detectado.
- Encomendar una tarea proporcionando sólo una vaga descripción de lo que debe hacerse. Revisar qué tan bien esta procediendo el trabajador.
- Encomendar algo que sólo se pueda realizar con la ayuda de otros, ver cómo precisa los detalles el responsable y la forma en que explica a los otros lo que tiene que hacer.

### **Promoción de los Trabajadores que ya Laboran en la Empresa**

Cuando un ascenso resulta contraproducente se debe, probablemente, a que:

1. Se promovió al trabajador por su antigüedad laboral. Esto sucede porque la mayoría de los veteranos pueden estancarse en sus rutinas llevándolos a oponerse a un nuevo sistema de trabajo.
2. Se seleccionó a la persona más conocedora para desempeñarse como supervisor, únicamente con base en su habilidad. La circunstancia de ser hábil en el trabajo es importante, sin embargo, no se puede pasar por alto la capacidad directiva.
3. Se seleccionó a la persona más popular de un grupo para dirigirlo, tomando en cuenta de que éste tiene capacidad para llevarse bien con las demás personas. La popularidad no garantiza el éxito en el trabajo de supervisión.

La decisión de no ascender a alguien que era candidato, causará desaliento, mismo que será reflejado en la disminución de su esfuerzo en el trabajo ya que sentirá que no vale la pena esmerarse, no obstante, un director con capacidades, podrá lograr que esta persona no pierda la moral ni la eficacia, por el contrario, tendrá que convencerlo de que su decisión no fue equívoca y, por lo tanto, no tiene por qué sentirse lastimado.

## **Considerar Paquetes Salariales y de Prestaciones**

Muchos de los empresarios y empleados consideran que existen otros elementos, además del salario, que pueden ser de suma importancia para desempeñarse adecuadamente. Por ejemplo, los programas de pensiones son atractivos para los empleados, por lo tanto, un paquete empresarial competitivo puede ser una herramienta muy eficaz para motivar.

Un paquete salarial no solo se refiere al salario. Un paquete salarial puede estar constituido por un salario, vacaciones pagadas, coche, seguro, pensiones, horario flexible, etc.

En este mismo sentido, Werther (2006) sugiere la práctica de las actividades deportivas dentro de las Instituciones y/o empresas ya que la práctica de varios deportes puede contribuir a mejorar el desempeño del colaborador. En la actualidad ya son muchas las organizaciones que impulsan las prácticas deportivas de su personal durante las horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc.

El deporte beneficia en la salud de los empleados generando la creación de un espíritu de grupo, la identificación con la empresa, el aliento de prácticas sanas. El evitar padecimientos físicos como la obesidad también resulta un importante objetivo en algunas organizaciones, por lo que, como describe Werther (2006), las áreas de recursos humanos en algunas empresas de Estados Unidos están en constante acción para contrarrestarlos.

En algunas empresas se han propuesto (B. Werther, 2006) Programas de bienestar para los empleados en este sentido, se ha señalado que las condiciones de seguridad y salud en el trabajo dentro de la jornada laboral corresponden al ambiente físico que es generado por los mismos colaboradores. Los problemas de bienestar son adoptados por organizaciones que buscan evitar problemas de salud a sus empleados. El carácter preventivo de sus

programas parte del reconocimiento de su efecto sobre el comportamiento de estos y estilo de vida fuera del trabajo, estimulando a los colaboradores a mejorar su patrón de salud. También sirven para reducir los elevados costos de salud.

En general, un programa de bienestar tiene tres componentes:

- Ayudar a los colaboradores a identificar riesgos potenciales de salud.
- Educar a los colaboradores en riesgos de salud, como la presión arterial elevada, hábito de fumar, obesidad, dietas deficientes y estrés.
- Estimular a los empleados a cambiar su estilo de vida mediante ejercicio, buena alimentación y monitoreo de la salud.

Muchos programas de bienestar no son costosos, así por ejemplo, el suministro de información de las calorías del menú diario del restaurante de la empresa y/o el nivel de calorías exigido por el organismo humano. El área de recursos humanos debe promover este cuidado físico, como el cuidado y mantenimiento del recurso humano también el suministro de información sobre clínicas de reducción de peso, programas de ejercicios físicos dentro o fuera de la organización, dietas alimenticias aplicadas por nutriólogo dentro de la organización, etc. Existen otros programas que son más organizados, a largo plazo y menos costosos; como el implementar gimnasios dentro de la institución. Por ejemplo: en Estados Unidos, el programa de bienestar de Xerox incluye instructores de ejercicios físicos, educación sobre tabaquismo, abuso de sustancias químicas, control de peso y alimentación, además de instalaciones para gimnasios, piscinas y pistas para trotar. Estas organizaciones ofrecen a los empleados algo más que los simples sitios de trabajo, además la función social de la organización reside en eso: colaborar en el desarrollo de las personas y de la comunidad de manera responsable. En México, esta práctica se encuentra en varias organizaciones tal es el caso de HSBC, que cuenta con comedor para los colaboradores y gimnasio de 24 horas con instructores capacitados y programas de entrenamiento para todo tipo de objetivo físico todos los días de la semana, esta actividad genera colaboradores más sanos y más motivados y más eficientes en su área de trabajo; cada año colaborando con la sociedad y patrocinio promueven una carrera-

maratón en el D.F. para así contribuir a contrarrestar las diversas patologías físicas causadas por la vida sedentaria.

Werther (2006) comenta que muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc. Tal es el caso del laboratorio farmacéutico en el que se llevó a cabo este estudio. En esta organización, el departamento deportivo organiza torneos de fútbol, básquet-bol, contratando árbitros externos de instituciones deportivas certificadas, generando competencias por departamentos, de diversas sucursales, y también entre diversos clientes farmacéuticos y colaboradores internos de la organización. Esta organización conoce las virtudes del deporte, su beneficio y efecto en la salud de los empleados, la creación de un espíritu de grupo, la identificación con la empresa, la necesidad de prácticas sanas, etc.

Werther (2006) Describe una investigación que genera un fuerte impacto en el área de recursos humanos, la libertad de horario que motiva al personal: Un estudio conducido por el Dr. Joseph Grzywacz, de la Facultad de Medicina de la Universidad Wake Forest., a 3 193 empleados de una multinacional farmacéutica estadounidense mostró que cuando el empleado siente que tiene la libertad de horario, dedica más tiempo a la relajación y a la actividad física.

La farmacéutica mantiene un programa de trabajo flexible y horarios auto-regulados, en todos sus departamentos. Los empleados que ejercen estos horarios obtienen distintos tipos de beneficios en su vida laboral y personal. Reflejando que el 50% de ellos practica ejercicio tres veces por semana, 7.3% asiste a cursos de promoción de salud y 18.8% realiza técnicas de relajación y reducción de estrés. Además, la mayoría puede organizar su horario para descansar lo suficiente. Los resultados obtenidos en el estudio muestran una relación positiva entre la flexibilidad y los hábitos de vida sanos.

## V METODOLOGIA

La presente investigación tiene como objetivo comprobar si existe relación en cuanto a desempeño laboral se refiere, entre la población que practica deporte y la que no practica en colaboradores de una empresa farmacéutica

### 5.1 Hipótesis

Hipótesis de Investigación:

Existen diferencias significativas entre las personas que llevan a cabo ejercicio físico y las que no lo llevan a cabo, en cuanto a desempeño laboral se refiere.

Hipótesis Nula:

No Existen diferencias significativas entre las personas que llevan a cabo ejercicio físico y las que no lo llevan a cabo, en cuanto a desempeño laboral se refiere.

### 5.2 Variables y Definición de Variables

Variable Independiente: Ejercicio físico

El ejercicio es una serie de movimientos físicos repetidos que se planifican y que se siguen regularmente con el propósito de mejorar o mantener el cuerpo en buenas condiciones". El término "ejercicio" o también llamado "entrenamiento físico" contribuye a incrementar el gasto calórico y la frecuencia cardiaca por arriba del nivel basal.

Variable dependiente: Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el conjunto de todas aquellas acciones, comportamientos, que brinda el colaborador para cumplir los objetivos de la organización por medio de la competitividad, disposición y del conocimiento de su

área de trabajo y de su potencial como miembro de la misma.

### **5.3 Tipo de Investigación o Estudio.**

Tipo de estudio Ex post facto, debido a que es una investigación sistemática en la que el investigador no manipula la variable independiente solo se limita a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

### **5.4 Población**

Se trabajó con 50 colaboradores de una empresa farmacéutica S.A de C.V. ubicada al sur de la Ciudad de México, Por políticas de privacidad no se hace mención del nombre oficial de dicha empresa. El único criterio de inclusión fue que el participante tuviese más de un año de trabajar en la organización, independientemente del departamento en que laborase, edad, sexo o escolaridad. Para diferenciar el grupo control del experimental, se tomó en cuenta la práctica de algún deporte por al menos seis meses para los miembros del grupo experimental y el no practicarlo por cuando menos un año, para los miembros del grupo control

### **5.5 El Escenario**

Debido a que no se trabajó directamente con los participantes, los datos se obtuvieron del archivo expediente del área de Recursos Humanos, lugar en donde se lleva una base de datos, con el nombre de los colaboradores y de todas las actividades que realiza, si acude al gimnasio con regularidad o no y si están inscritos en alguna actividad física: como es el caso de clases que se imparten en la sala del gimnasio,(yoga, pilates, aerobics etc.), o inscritos en algún juego o torneo de competencias,(básquet-ball, fut-ball, tenis, bolly-ball),esto con la finalidad de saber si los colaboradores hacen uso de las prestaciones que la

empresa facilita.

Por otro lado, los datos que corresponden a las evaluaciones de desempeño se encuentran archivados con su historial individual y por nivel departamental o área.

## **5.6 Procedimiento**

1.- A través del Director General del área deportiva de la Empresa Farmacéutica Sa.de C.V. Se logró obtener la autorización del Jefe de área de Recursos Humanos

2.- El personal de Recursos humanos proporcionó una lista de colaboradores al azar, sin distinción alguna, facilitando su nombre, para a posteriori hacer la distinción de sexo.

3.- De los 50 colaboradores al azar, el personal encargado de la aplicación de las evaluaciones entregó una lista del resultado de la evaluación de desempeño del último periodo de cada uno de estos colaboradores.

4.-El Director General del área deportiva, proporcionó un listado de los colaboradores que si realizan ejercicio físico

5.-Para trabajar los datos estadísticamente, se agruparon en sábanas, incluyendo la siguiente información:

- sexo: femenino o masculino.
- ejercicio físico: si o no
- evaluación de desempeño: 1 excelente, 2 bueno, 3 regular, 4 malo

y se procedió al cálculo de la prueba estadística chi cuadrada.

## VI RESULTADOS

Se diseñó una sabana de datos clasificando y ordenando la información por sexo, los que realizan ejercicio y los que no realizan, y la evaluación de su desempeño laboral asignando un valor cuantitativo como se ve en la presente:

Tabla de Valores

SEXO:	EVAL. DESP.:	ACT. FISICA:
1: FEMENINO	1: EXCELENTE	1: SI
2: MASCULINO	2: BUENO	2: NO
	3: REGULAR	
	4: MALO	

Sabana de Datos

No	SEXO	EVA. DES.	ACT. FIS.
1	1	1	1
2	1	1	1
3	1	1	1
4	1	1	1
5	1	1	1
6	1	1	1
7	2	2	1
8	1	1	2
9	1	2	2
10	1	2	2
11	1	2	2
12	1	2	2
13	1	2	2
14	1	4	2
15	2	2	2
16	1	1	2
17	1	1	2
18	2	1	1
19	2	1	1
20	2	1	1
21	2	1	1
22	1	1	1
23	1	1	1
24	1	1	1
25	2	2	1
26	1	1	1
27	1	2	1
28	1	2	1
29	1	2	2
30	1	2	2
31	1	2	2
32	2	2	2
33	2	1	2
34	1	1	2
35	2	4	2
36	2	2	2
37	1	2	1
38	1	2	1
39	2	1	1
40	1	1	1
41	1	1	1
42	2	2	1
43	2	2	1
44	2	2	1
45	1	1	1
46	1	1	1
47	2	2	2
48	2	1	2
49	2	3	2
50	1	3	2

Para formular la prueba de hipótesis se aplicó una técnica estadística no paramétrica llamada: “prueba de independencia”, que está relacionada con la

distribución  $\chi^2$  (Ji o Chi cuadrada).

Al tomarse una muestra, se genera una tabla de contingencia cuando sus elementos son clasificados de acuerdo a dos o más variables de tipo cualitativo. La forma de esta tabla es tal que **n** observaciones son clasificadas con respecto a **dos variables cualitativas**, a una que tiene **r** categorías y otra con **c** categorías.

En este caso la tabla de contingencia se forma por dos variables que son: actividad física y desempeño laboral.

Se requirió instalar los datos en una tabla de doble entrada (tabla de contingencia) en la cual se calculan los valores marginales, la función principal de esta tabla es el de agrupar y definir:

La variable llamada “actividad física” que tiene dos categorías:

realiza trabajo físico

no realiza trabajo físico

La variable llamada “desempeño laboral” que tiene cuatro categorías:

excelente

bueno

regular

malo

Esta información fue dividida por sexo, para observar las variables a detalle y así comprobar dichas hipótesis.

### Tabla de Contingencia para Hombres

TABLA DE CONTINGENCIA					
HOMBRES 2					
Tipo de Actividad	Desempeño Laboral				TOTAL
	Excelente	Buena	Regular	Mala	
Si Realiza Ejercicio Físico					
10	5	5	0	0	10
No Realiza Ejercicio Físico					
8	2	4	1	1	8
18	7	9	1	1	18
TOTAL					GRAN TOTAL

### Tabla de Contingencia para Mujeres

TABLA DE CONTINGENCIA					
MUJERES 1					
Tipo de Actividad	Desempeño Laboral				TOTAL
	Excelente	Buena	Regular	Mala	
Si Realiza Ejercicio Físico					
18	14	4	0	0	18
No Realiza Ejercicio Físico					
14	4	8	1	1	14
32	18	12	1	1	32
TOTAL					GRAN TOTAL

Una vez realizadas las tablas de Contingencia, que sirven para probar independencia, se necesita probar dicha tabla con un Valor Crítico, para obtener este valor se requirió realizar “Tablas de Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas”, donde se aplica la siguiente Fórmula:

La variable renglón tendrá  $gl = (r - 1)$  y la variable columna  $gl = (c - 1)$ , así pues, la tabla completa se maneja con los grados de libertad:  $gl = (r - 1)(c - 1)$ .

Ejemplo:  $(2-1)(4-1) = 1 \cdot 3 = 3$  grados de libertad y así sucesivamente para completar la tabla. Estos grados de libertad, se pueden contemplar con el número de celdas de la tabla que son llenadas arbitrariamente, (de forma aleatoria) cuando los totales marginales son fijos.

Tabla de Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas en Hombres

FRECUCIAS OBSERVADAS /FRECUCIAS ESPERADAS						
HOMBRES 2						
Tipo de Actividad		Desempeño Laboral				TOTAL
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
FRECUCIA OBSERVADA	Si Realiza	5	5	0	0	10
FRECUCIA ESPERADA	Ejercicio Físico	3.8	5	0.55	0.55	
	10					
FRECUCIA OBSERVADA	No Realiza	2	4	1	1	8
FRECUCIA ESPERADA	Ejercicio Físico	3.11	4.5	0.44	0.44	
	8					
	TOTAL	7	9	1	1	18
						GRAN TOTAL

nota: para obtener la fr. esperada:  $7 \cdot 10 / 18 = 3.8 \dots$  así sucesivamente.

$$\chi^2_{pba} = 3.356131103$$

$$gl = (r-1)(c-1) = 3$$

Tabla de Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas en Mujeres

FRECUCIAS OBSERVADAS /FRECUCIAS ESPERADAS						
MUJERES 1						
Tipo de Actividad		Desempeño Laboral				TOTAL
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
FRECUCIA OBSERVADA	Si Realiza	14	4	0	0	18
FRECUCIA ESPERADA	Ejercicio Físico	10.125	6.75	0.56	0.56	
	18					
FRECUCIA OBSERVADA	No Realiza	4	8	1	1	14
FRECUCIA ESPERADA	Ejercicio Físico	7.87	5.25	0.43	0.43	
	14					
	TOTAL	18	12	1	1	32
						GRAN TOTAL

$$\chi^2_{pba} = 8.578070892$$

$$gl = (r-1)(c-1) = 3$$

Para obtener el Estadístico de Prueba: Se basó en la diferencia entre los valores esperados o teóricos y los observados con la siguiente fórmula:

$$\chi^2_{pba} = \sum \sum ((O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij})$$

De los datos de tablas de frecuencias observadas y frecuencias esperadas de hombres y mujeres se obtiene:  $\chi_{cr} = 7.8147247$ .

En resumen el resultado de dichos datos se verifica en una “Tabla de Valores Críticos de Distribución de Ji cuadrada.” Tabla que a continuación se presenta:

Tablas de distribución "Ji Cuadrada" o  $\chi^2$ , los grados de libertad se encuentran en la primera fila.

		gl-->									
1/alfa	alfa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	0.1	2.7055	4.6052	6.2514	7.7794	9.2363	10.645	12.017	13.362	14.684	15.987
20	0.05	3.8415	5.9915	7.8147	9.4877	11.07	12.592	14.067	15.507	16.919	18.307
40	0.025	5.0239	7.3778	9.3484	11.143	12.832	14.449	16.013	17.535	19.023	20.483
50	0.02	5.4119	7.8241	9.8374	11.668	13.388	15.033	16.622	18.168	19.679	21.161
100	0.01	6.6349	9.2104	11.345	13.277	15.086	16.812	18.475	20.09	21.666	23.209
200	0.005	7.8794	10.597	12.838	14.86	16.75	18.548	20.278	21.955	23.589	25.188
1000	0.001	10.827	13.815	16.266	18.466	20.515	22.457	24.321	26.124	27.877	29.588
2000	0.0005	12.115	15.201	17.731	19.998	22.106	24.102	26.018	27.867	29.667	31.419
10000	0.0001	15.134	18.425	21.104	23.506	25.751	27.853	29.881	31.827	33.725	35.557
20000	0.00005	16.458	19.802	22.544	25.002	27.282	29.444	31.52	33.493	35.44	37.32
100000	0.00001	19.504	23.079	25.884	28.415	30.799	33.089	35.204	37.286	39.278	41.265
200000	5E-06	20.847	24.366	27.312	29.939	32.462	34.661	36.725	38.916	41.088	43.023
1000000	1E-06	24.366	28.229	30.482	33.379	35.612	37.965	40.138	42.31	45.162	46.766
2000000	5E-07	24.366	28.229	33.379	34.344	37.241	40.138	42.31	43.94	46.078	48.828

Donde se obtuvo  $gl = 3.356$  con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , del cual se obtiene: (chí crítica)  $\chi_{cr=3}^2 = 7.815$  siendo este el valor límite donde se rechaza o se acepta la hipótesis. Como en este caso se sobrepasa el nivel de significancia se rechaza la hipótesis nula, [No Existen diferencias significativas entre las personas que llevan a cabo ejercicio físico y las que no llevan a cabo, en cuanto a desempeño laboral se refiere], esto quiere decir que si se acepta la hipótesis de investigación, significa que "Si Existen diferencias significativas entre las personas que llevan a cabo ejercicio físico y las que no llevan a cabo, en cuanto a desempeño laboral se refiere." La decisión estadística: establece que si la  $\chi_{pba}^2$  fuera mayor que  $\chi_{cr, gl=(r-1)(c-1)/\alpha}^2$ , solo en este caso se rechaza Hipótesis Nula de otra manera no se rechaza.

Si fuera el caso de que el nivel de significancia fuera menor que 7.815 se aceptaría la hipótesis nula y la hipótesis alterna ya no se tomaría en cuenta.

Pero tomando en cuenta la regla estadística solo en caso de que si  $H_0$  :  $\chi^2_{pba} > \chi^2_{cr \text{ gl}=(r-1)(c-1)/\alpha}$  se cumpliera se rechazaría  $H_0$ . Esto quiere decir : “Si la  $\chi^2$  de prueba es mayor que la  $\chi^2$  crítica solo en este caso se rechaza ,de otra manera No se rechaza la Hipótesis Nula”.

En otras palabras: Si la  $\chi^2$  de prueba es mayor que la  $\chi^2$  crítica, si existen diferencias significativas entre las personas que llevan a cabo ejercicio físico y las que no llevan a cabo, en cuanto a desempeño laboral se refiere.

A continuación se muestran las tablas con los resultados obtenidos:

### MUJERES

TABLA DE CONTINGENCIA					
MUJERES 1					
Tipo de Actividad	Desempeño Laboral				TOTAL
Si Realiza Ejercicio Físico	Excelente	Buena	Regular	Malos	
18	14	4	0	0	18
No Realiza Ejercicio Físico	4	8	1	1	14
14					
32	18	12	1	1	32
TOTAL					GRAN TOTAL

FRECUENCIAS OBSERVADAS /FRECUENCIAS ESPERADAS					
MUJERES 1					
Tipo de Actividad	Desempeño Laboral				TOTAL
Si Realiza Ejercicio Físico	Excelente	Buena	Regular	Malos	
FRECUENCIA OBSERVADA	14	4	0	0	18
FRECUENCIA ESPERADA	10.125	6.75	0.56	0.56	
18					
No Realiza Ejercicio Físico	4	8	1	1	14
FRECUENCIA OBSERVADA					
FRECUENCIA ESPERADA	7.87	5.25	0.43	0.43	
14					
32	18	12	1	1	32
TOTAL					GRAN TOTAL

$\chi^2_{pba} =$	8.578070892
$gl=(r-1)(c-1)$	3

Al comparar a las mujeres que hacen ejercicio con las que no lo hacen, puede observarse que existen diferencias significativas, lo que implica que se acepta la hipótesis de investigación, ello puede indicar que el ejercicio físico en las mujeres

se encuentra relacionado con su desempeño laboral, lo que puede atribuirse a que este grupo puede ser más vulnerable a recibir motivación del mundo exterior o de algún factor externo para mejorar no solo dentro de la organización sino también en las demás tareas de la vida diaria, particularmente en cuanto a aspectos vinculados con la apariencia física se refiere.

Por otro lado, la siguiente tabla muestra los resultados de los hombres:

### HOMBRES

TABLA DE CONTINGENCIA					
HOMBRES 2					
Tipo de Actividad	Desempeño Laboral				TOTAL
	Excelente	Buena	Regular	Mala	
Si Realiza Ejercicio Físico	5	5	0	0	10
No Realiza Ejercicio Físico	2	4	1	1	8
18	7	9	1	1	18
<b>TOTAL</b>					<b>GRAN TOTAL</b>

FRECUENCIAS OBSERVADAS / FRECUENCIAS ESPERADAS					
HOMBRES 2					
Tipo de Actividad	Desempeño Laboral				TOTAL
	Excelente	Buena	Regular	Mala	
FRECUENCIA OBSERVADA Si Realiza Ejercicio Físico	5	5	0	0	10
FRECUENCIA ESPERADA	3.8	5	0.55	0.55	
10					
FRECUENCIA OBSERVADA No Realiza Ejercicio Físico	2	4	1	1	8
FRECUENCIA ESPERADA	3.11	4.5	0.44	0.44	
8					
<b>TOTAL</b>	7	9	1	1	18
					<b>GRAN TOTAL</b>

nota: para obtener la fr. esperada:  $7 \cdot 10 / 18 = 3.8$

$\chi^2_{pba} =$	3.356131103
$g(r-1)(c-1) =$	3 nivel de significancia= 0.05
$\chi_{cr} =$	7.8147247

Ho = Existe independencia entre la actividad física y el desempeño laboral  
 Ha = el desempeño laboral depende de la actividad física

Hombres: se acepta Ho No hay relación entre la actividad física y el desempeño laboral

Como puede observarse en el caso de los hombres, la hipótesis aceptada fue la nula, lo que implica que no existen diferencias significativas entre los hombres que practican algún deporte y los que no lo practican, en cuanto a desempeño laboral se refiere, este resultado se atribuye a que el grupo de los hombres ve reflejada su motivación en la práctica del trabajo mismo y no en la dependencia de un factor

externo para sentirse motivado y desempeñar mejor sus tareas, dentro de esta investigación quien sustenta y da pie a sentirse motivado por laborar y ser competitivo en el área laboral es la teoría de las relaciones humanas porque se encarga de destacar la valía de los individuos a través de su trabajo, sustenta que a los individuos les motiva la necesidad de reconocimiento y aprobación social.

## CONCLUSIONES

En términos generales, puede decirse que la hipótesis planteada en este estudio fue aceptada únicamente para la población femenina, dado que el análisis efectuado mostró que existen diferencias significativas en cuanto a desempeño laboral se refiere, al comparar a las mujeres que hacen ejercicio con las que no lo hacen; en el caso de los hombres, no se encontró esta relación. Estos hallazgos pueden explicarse a partir del concepto de motivación, dado que puede considerarse que el grupo de mujeres puede ser más sensible a recibir motivación del mundo exterior y el hecho de que su imagen física sea reconocida por los demás puede ser un factor que la motive a practicar un deporte que favorece justamente este reconocimiento.

Como menciona Ariasca,D.(2002), la práctica del ejercicio físico tiene diversos beneficios aún cuando quien lo practica con regularidad, lo realiza pensando en su imagen física más que en su salud física e incluso psicológica. Así, por ejemplo, el grupo de las mujeres que practican ejercicio muchas veces lo llevan a cabo por mantener y mejorar su imagen, y así incrementar su auto concepto en cuanto a la forma en que se percibe, como se siente y como es aceptada por su entorno, además se suma un factor cultural importante, el hecho de que la mujer frecuentemente mide su valía a partir del reconocimiento de personas cercanas a su núcleo, como compañeros de trabajo, jefes, hijos, familia, etc., como lo propone la teoría de las relaciones humanas Vroom,(1979).

Es en esta línea que actualmente, como señala Werther(2006), ya son muchas las organizaciones que impulsan las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc. porque cada vez son más las organizaciones que conocen las virtudes del deporte, su beneficio-efecto en la salud de los empleados, así como la creación de un espíritu de grupo, el identificarse con la empresa y percibir que ésta se preocupa no sólo por su trabajo sino también por su bienestar físico y psicológico

En este sentido, es importante considerar que quizá un factor que contribuyó a que se visualizase esta relación entre desempeño laboral y práctica de ejercicio físico en las mujeres evaluadas es el hecho de que el ejercicio se practica en las propias instalaciones de la organización lo que permite a la trabajadora sentirse apoyada por su empresa

Por otro lado, es importante reconocer que no siempre se dan de modo automático estos beneficios si no se procura al mismo tiempo que existan ciertos niveles mínimos de seguridad, apego a las normas deportivas, seriedad absoluta en las competencias y sentido común para escoger las actividades que la empresa propicia y que además deben ir de la mano con un programa de nutrición.

Con respecto a este último elemento, es fundamental reconocer como señala Werther (2006) que la mala alimentación afecta a la organización también en puntualidad, faltas y enfermedades; es por eso que la instalación de un restaurante eficiente dentro de la empresa que proporcione alimentos baratos y balanceados, significa una prestación de gran valor para los empleados aparte de las ventajas que permite a nivel salud.

En este sentido, las prestaciones otorgadas al trabajador deben incluir también la identificación de riesgos potenciales de salud tal como presión arterial elevada, hábito de fumar, obesidad, dietas deficientes y estrés, así como también el estimular a los empleados a cambiar su estilo de vida mediante ejercicios, buena alimentación y monitoreo de esta.

En conclusión, puede sugerirse que si el colaborador logra mantener y desarrollar una manera de vivir tranquila y motivada por su trabajo, se generará un bien-estar individual y colectivo, que evidentemente implica el plano laboral, de allí que para las empresas sea fundamental el promover salud en sus trabajadores pues ello, le redituará en un beneficio directo en su productividad.

En cuanto a la aceptación de hipótesis nula para el personal masculino, al no encontrar diferencias significativas entre los hombres que practican algún deporte

y los que no lo practican, podría sugerirse que quizá ellos se motivan más por factores de tipo financiero, como préstamos con bajo interés, el financiamiento de viviendas y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales, entre otros y que el practicar un deporte no lo relacionan directamente con los beneficios que ofrece la organización.

Finalmente, cabe considerar que algunas de las limitaciones de este estudio pueden ubicarse en el hecho de que los hallazgos sólo son aplicables a la población de la empresa donde se llevó a cabo la investigación; asimismo, quizá el hecho de que el deporte se practique en las instalaciones de la organización y que sea subsidiado por ella, puede ser el factor fundamental que marcó las diferencias en la población femenil; por ello, sería recomendable investigar lo que ocurre en aquellos empleados que por sí mismos absorben los costos de practicar ejercicio. Asimismo, quizá sería pertinente explorar si los hallazgos se mantienen con cualquier tipo de ejercicio o son privativos de los que se implementan en esta empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Adair John.(1992) *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?*. Colombia, Bogotá. Editores Legis.
- 2) Ariasca,D. (2002). *Actividad Física y Salud*. D.F. México. Mc Graw Hill.
- 3) Arias Galicia Fernando.(1996) *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas. 4° impresión.
- 4) Brunet, L. (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México Ed. Trillas.
- 5) Castellón,J. Pérez R.(2003) *Actividad Física y Enfermedad*. España. Editorial Mándala.
- 6) Chiavenato,Idalberto (1994) *Administración de Recursos Humanos*. México Ed. Mc Graw Hill.
- 7) Chiavenato,Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Mc Graw Hill. 2° Ed.
- 8) Chiavenato,Idalberto (2003). *Gestation de Talento Humano*. Mexico. Ed.Mc Graw Hill.
- 9) Cruz, J.(2000). *Química del pensamiento*. México. D.F. Colección Nueva Ciencia.
- 10) *Diccionario de la Real Academia*.(2008) Española 23ª Edicion.
- 11) Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K.(2002). *Psicología industrial*. México Editorial Trillas. 2° Ed.
- 12) Eduardo, E. (1999) *Patrones Alimentarios y de Actividad Física*. México. Editorial Paídos.
- 13) Elsevier,(2006) *La Actividad Física y Salud*. España. Editorial XXI.
- 14) Feldman .(1998) *Motivación*. México. Editorial Mac Graw Hill.
- 15) García. (2001)*Socio estadística: Introducción a la Estadística en Sociología*. Madrid. Ed. Alianza.
- 16) Gonzales, M. Olivares (1999) *Comportamiento Organizacional*. Argentina Editorial CECSA..
- 17) Heller Robert. (1998). *Biblioteca esencial del ejecutivo. Cómo motivar*. Barcelona. Editorial Grijalbo.
- 18) Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. (1995) *Desarrollo Motivacional*. México D. F. Compañía editorial nueva imagen.
- 19) Ivancevich,J.Konopaske,R.Matterson.(2006)*Comportamiento Organizacional*. Mexico. Ed.Cecsa.
- 20) Katch, F., Match V.(2004) *Fundamento de Fisiología del Ejercicio*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- 21) Martínez, V. *Actividad Física y Potencia Aeróbica: (2009) ¿Cómo influyen sobre los factores de riesgo cardiovascular clásicos y emergentes?*. Argentina Editorial Phaidón.
- 22) Márquez, (2006.) *Actividad física y Salud*.Granada España.Editorial. Mc Graw Hill..
- 23) Muchinsky Paul M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. México. Editores Thomson
- 24) Münch Lourdes(2006) *Administración de Capital Humano : La gestión del activo más valioso de la organización*. México. Editorial Trillas.
- 25) Muñoz, M., Mendoza, M.(1996) *Instituto Nacional de la Nutrición*. México. D.F.
- 26) Organización Mundial de la Salud, (1999) *Salud y Obesidad*. Cd. México. F.C. E.
- 27) Pérez Uribe de Rivera Graciela.(1978). *La Motivación en las Organizaciones Laborales*. México. Editor y distribuidor Francisco Méndez Oteo.
- 28) Reyes Ponce Agustín.(1998). *Administración de personal. Sueldos y salarios*. México. Editorial Limusa. Segunda parte.
- 29) Ropper,A.(1995) *Geografía de la Agricultura y la Alimentación*. FAO. Roma, Italia..
- 30) Rosenbaum Bernard L.(1983) *Como Motivar a los Empleados de Hoy. Modelos Motivacionales para Gerentes y Supervisores*. México. Editorial Mc Graw Hill. 1ª Edición.
- 31) Serra M.(2006) *Nutrición y Salud Pública: Métodos, Bases Científicas y Aplicaciones*. Chile. Ed. Mándala.
- 32) Tannenhill, Robert E. (1980). *Enriquecimiento del Trabajo*. México. Grupo Editorial Expansión.
- 33) Strauss Sayles (2006) *Administración de Personal: Problemas Humanos de la Administración*. Prentice Hall Iberoamericana. (4ª Edición)

- 34) Vroom, H., Edward I. (1979) *Motivación y Alta Dirección*. México. Editorial Trillas. 1° Edición.
- 35) Werther Jr. William y Davis Keith. (2006) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México Mc graw Hill. 5° Edición.
- 36) Wolman Benjamín B. (1999) *Diccionario de ciencias de la conducta*. México. Editorial Trillas. 4° Impresión.

#### **Sitios de Internet**

- 37) Sitio médico (en línea) disponible <http://www.sitiomedico.com>. 29 de Mayo 2002.
- 38) Sitio médico (en línea) disponible <http://informatica.issste.gob.mx>. 2000.
- 39) Sitio médico (en línea) disponible <http://colombiamedica.univalle.edu.com>. 2005.
- 40) Sitio médico (en línea) disponible <http://www.drcormillot.com>. 12 agosto 2002.
- 41) Sitio médico (en línea) disponible: <http://www.cfnavarra.es/salud/anales/textos.com>
- 42) Sitio médico (en línea) disponible <http://www.i-natacion.com>
- 43) Sitio médico (en línea) disponible <http://www.cof.es/pam215/Obesidad.htm>
- 44) Sitio médico (en línea) disponible <http://blognutricion.com/2009/11/01/las-empresas-que-cuidan-la-salud-de-sus-empleados-ahorran-mas/>.
- 45) Sitio médico (en línea) disponible <http://www.mexicomaxico.org/Voto/MortalidadCausas.htm>
- 46) Sitio médico (en línea) disponible [Secretaría de Salud/Dirección General de Información en Salud. Elaborado a partir de la base de datos de defunciones 1979-2008 INEGI/SS SINAIS Sistema Nacional de Información en Salud, Tabla Dinámica de Defunciones, 1979-2009](#)
- 47) Sitio médico (en línea) disponible <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicología.-125-2evaluacion-de-desempeño-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>. 25 de octubre 2006.
- 48) Arana Mayorca Walter. *Motivación y Productividad*. 15 de septiembre 2004. [En línea] Disponible: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-arana01.htm>. 29 de julio 2005