

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**Satisfacción de necesidades, personalidad y
desempeño**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Alejandro Vega Henze

Tutor : Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A:

Mis padres; que me ofrecieron vida, disciplina y libertad

Mis hijos; que me dieron motivo y responsabilidad

Mi esposa, que me demostró el camino del amor y de la felicidad

Mis hermanos que jugaron al perdón

Mis amigos; que me regalaron respeto y tolerancia

Mis profesores; que me enseñaron el sueño de la sabiduría

José Ramón Torres, Mauricio de la Orta, Napoleón Serna, y Ricardo Alfredo Varela;
que me inspiraron a iniciar un camino que empieza con esta tesis.

A la Universidad Nacional Autónoma de México; que me permitió encontrar mi destino.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. La personalidad y la autoeficacia	7
1.1 Personalidad	7
1.2 Definiciones de la personalidad	8
1.3 Teorías de la personalidad	10
1.4 Teoría realista	10
1.5 Teoría expresionista	10
1.6 Teoría impresionista	10
1.7 Teoría idealista	11
1.8 La autoeficacia	11
CAPÍTULO 2. La motivación	15
2.1 Definición de motivación	15
2.2 Corriente conductista	16
2.3 Corriente de satisfacción	23
2.4 Corriente de procesos	23
2.5 Corriente de aprendizaje	24
2.6 Las teorías de motivación para la satisfacción en el trabajo	25
2.7 Teoría de los dos factores de satisfacción de Herzberg	28
2.8 Teoría de las necesidades de McClelland	30
2.9 Teoría de la expectativa de Vroom	32
2.10 El modelo Porter – Lawler	38
2.11 Teoría de la equidad en el trabajo	40
2.12 Teoría de la atribución	45
2.13 Teoría del control	51
2.14 Teoría de la evaluación cognoscitiva	51
2.15 Teoría del establecimiento de las metas	54
2.16 Teoría del aprendizaje social	59

CAPÍTULO 3. Modelo de satisfacción de necesidades de Alderfer	62
CAPÍTULO 4. Desempeño en las organizaciones	65
CAPÍTULO 5. Investigación de campo	73
5.1 Planteamiento del problema de investigación	73
5.2 Problemática del estudio de investigación	74
5.3 Justificación de la investigación	76
5.4 Objetivos de la investigación	77
5.5 Preguntas de investigación	77
5.6 Hipótesis	78
5.7 Diseño de la investigación	80
5.8 Muestra	81
5.9 Confiabilidad del tamaño de la muestra	82
5.10 Instrumento de medición	84
5.11 Procedimiento del análisis	86
CAPÍTULO 6. Análisis de resultados	87
6.1 Modelo de investigación	87
6.2 Resultados descriptivos de la muestra	88
6.3 Análisis descriptivo en las variables para inferencia (cuestionario)	92
6.4 Análisis descriptivo en las variables canónicas	93
6.5 Análisis inferencial (prueba de hipótesis)	96
CAPÍTULO 7. Conclusiones y recomendaciones	102
7.1 De la población	102
7.2 De los gerentes y empleados de primera línea	104
7.3 Del género femenino y masculino	104
7.4 Edad	104
7.5 Conclusiones generales	105
7.6 Recomendaciones sobre la línea de investigación	105
CAPÍTULO 8. Anexos	
CAPÍTULO 9. Bibliografía	

INTRODUCCIÓN.

Dice un refrán popular: *"Para ser bueno, primero hay que creerse bueno"*

El intento eterno de las organizaciones es alcanzar las utilidades económicas que les permita mantener su existencia; para lograr estas utilidades, se realizan esfuerzos gerenciales hacia el logro de desempeños adecuados en tres ámbitos: Eficacia, Eficiencia y Responsabilidad social. El primer desempeño, la eficacia, es la realización del producto y la satisfacción de los clientes; el segundo es el generador de las utilidades económicas de la organización; y el tercero es la garantía para que los dos primeros se incrementen y permanezcan en el tiempo.

Probablemente, el enfoque central de las teorías modernas sobre la motivación es el incremento del desempeño laboral de los empleados, especialmente el de las teorías de la satisfacción de necesidades. Sin embargo, estas teorías han sido cuestionadas debido a la falta de investigaciones sobre la relación causal entre la satisfacción de necesidades y el desempeño en el trabajo¹. Pero la relación existente entre la satisfacción de necesidades, el desempeño en el trabajo y las diferencias individuales de personalidad entre las personas, también ha sido casi nulo.

La competencia es cada día más agresiva y más sofisticada, al grado tal que la calidad de los recursos materiales ya no son la condición de los líderes, ahora es el capital humano o intelectual el que predomina como el recurso que garantiza el éxito o fracaso de las organizaciones. Es este recurso intelectual el que determina si el desempeño en los tres ámbitos -eficacia, eficiencia y responsabilidad social- es el adecuado para la obtención continua de las utilidades económicas.

Bastantes y variadas propuestas se han desarrollado a través de la historia de la administración para establecer las acciones gerenciales que generen el desempeño adecuado de los integrantes de las organizaciones. Sin embargo, tal pareciera que todo ha sido en vano; lo propuesto por la teoría de la administración científica de Frederick Taylor -en un inicio- y por los enfoques holísticos o sistémicos -hoy en día-, no han podido establecer teorías que aseguren el éxito soportado por conductas organizacionales intencionadas y alineadas con los propósitos de las organizaciones². La aparición de la esclavitud inició el divorcio entre la finalidad de la obra y las finalidades de los trabajadores que la ejecutaban³.

El movimiento de la ciencia del comportamiento en el trabajo ha pasado por tres etapas distintivas, y su impacto en la gerencia ha sido muy diferente en cada etapa⁴. La primera, inicia al final de la Primera guerra mundial y hacia los 30's, puede ser llamada "Periodo de énfasis sobre la selección", cuando la gerencia se fundamentaba en la buena -o mala- selección del empleado a través de pruebas de "lápiz y papel"; los cuestionamientos sobre la motivación se enfocaron principalmente a los intentos de la identificación de individuos irresponsables por medio de pruebas antes de la contratación. El segundo periodo -de los

¹ Arnolds, C.A. y Christo Boshoff. "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory". International Journal of Human Resource Management 13:4 June 2002, Routledge, London, p. 698.

² Davis, et al., "Comportamiento humano en el trabajo". 10ª ed., México, McGraw-Hill, 1999, p. 19

³ Russell, Bertrand. Autoridad e individuo. Breviario. 9ª reimp., Fondo de Cultura Económica, México, 2001, p. 63

⁴ Famularo, Joseph J. y Saul W. Gellerman. Handbook of Human Resources. Motivation and Performance. 2a ed., McGraw-Hill, New York, 1972. Capítulo 3, pp. 3-1 y 3-2.

30's a los 60's-, enfatizó el "paternalismo"; en el que los gerentes se preocupaban por la importancia de mantener la lealtad y moral por medio de la eliminación de los irritantes del ambiente –físicos, sentimientos de injusticia, y falta de aceptación por los compañeros-, en esta etapa se enfatizaba en proporcionar facilidades recreacionales para que los supervisores lidiaran con sus subordinados de una manera amistosa y justa. La tercera etapa se puede considerar como de interés renovado por la motivación en el trabajo, debido a dos razones: a) presiones económicas para incrementar la productividad en el trabajo, y el reconocimiento de que la productividad era muy frecuentemente influenciada por el grado en que los trabajadores estaban deseosos de dedicar sus mejores esfuerzos a sus trabajos; y b) la popularización de conceptos y técnicas las cuales emergieron de estudios de investigación en las ciencias del comportamiento.

La personalidad de los integrantes de una organización ha surgido como una de las variables que dificulta -o facilita- la consecución de desempeños esperados. Se han investigado algunas de las más de 40 mil características de la personalidad, destacando los agrupamientos propuestos por las teorías de la satisfacción de necesidades, la inteligencia emocional, la autoestima, las expectativas, entre otros. Gracias a Albert Bandura, la autoeficacia ha surgido recientemente como una de las características de la personalidad más estudiadas por los investigadores de las conductas humanas.

Autoeficacia. La probabilidad de que un individuo actúe sobre los resultados que esperan producir por desempeños prospectivos, depende de sus creencias de su capacidad -o incapacidad- para producir tales desempeños⁵. En ideas más sencillas: es la creencia de una persona acerca de su habilidad para desempeñar exitosamente una conducta. Aun con todas las más atractivas consecuencias o refuerzos girando alrededor del alto desempeño, la gente no va a estar motivada si no piensan que verdaderamente van a desempeñarse a altos niveles. De igual manera, cuando la gente controla sus propias conductas, parecen establecerse a sí mismas metas difíciles que los conducirán a extraordinarios logros solamente si piensan que tienen la capacidad para alcanzar tales metas. Así, la autoeficacia influencia la motivación tanto para los gerentes cuando proporcionan refuerzos como para los empleados cuando se los proporcionan a ellos mismos. Se piensa que mientras más grande es la autoeficacia, más grande es la motivación y el desempeño. La probabilidad de que las personas actúen sobre los resultados de desempeños que esperan producir, dependen de sus creencias acerca de su posibilidad o imposibilidad de producir tales desempeños.

Este trabajo intenta establecer la influencia de la satisfacción de necesidades (tal como lo plantea Alderfer en su teoría) sobre la autoeficacia (característica individual de la personalidad) y la influencia de la autoeficacia sobre la intención de desempeño (la medida sustituta del desempeño en el trabajo), de los gerentes y de los empleados de primera línea.

El capítulo 1 analizará el concepto de Autoeficacia como una característica de la personalidad que se fundamenta en la confianza de las capacidades personales para enfrentar exitosamente cualquier situación dentro del trabajo. Así mismo, explicará las diferentes teorías de la personalidad que nos inducirán hacia los diferentes enfoques que se le han dado a la autoeficacia en el principio de este siglo XXI.

⁵ Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual review of psychology, Vol. 52, p. 9.

En el capítulo 2 se estudiarán las diferentes teorías de la motivación que se consideran como las fuentes primarias del desempeño de las conductas organizacionales. Otro aspecto que considerará el capítulo II es el vínculo que existe entre la personalidad y la motivación.

En el capítulo 3 se destacará la teoría de Satisfacción de las necesidades postulada por Alderfer (ERG), la que es considerada como una mejora de la teoría de la jerarquía de necesidades planteada por Maslow, la que no tuvo como propósito su aplicación en el ámbito laboral.

En el capítulo 4, se hablará de la importancia de la generación de conductas en las organizaciones que guíen a éstas hacia un desempeño adecuado y esperado. Así mismo, se revisarán las diversas aportaciones que importantes personajes – F.W. Taylor, los Gilbreth, H. Fayol, H. Mintzberg, y otros- han desarrollado hacia la consecución de mejores desempeños en las organizaciones..

En el capítulo 5, se diseñará y desarrollará la investigación de campo. Este capítulo es quizá la parte más importante del estudio, ya que aquí es donde se desarrollarán las etapas fundamentales del método científico que soportarán las pruebas de las hipótesis. Se relacionarán intencionadamente a las tres variables y se propondrá la dimensión comparativa y la dirección de estas relaciones.

El capítulo 6, estudiará los datos obtenidos en esta investigación; se evaluarán en función de su significancia para obtener y analizar información estructurada que nos guiará hacia la generación de nuevos conocimientos que se aplicarían en beneficio de las organizaciones mexicanas en la consecución de desempeños adecuados que las dirijan hacia mayores utilidades y su permanencia en el mercado global.

El capítulo 7 utilizará las evidencias estadísticas descriptivas e inferenciales resultantes de los capítulos 5 y 6, con la finalidad de establecer las conclusiones y recomendaciones, alineadas con dichas evidencias. Otro propósito de este capítulo es el de establecer una conclusión general sobre los objetivos de este trabajo, y algunas recomendaciones sobre la línea de investigación de los recursos humanos y el efecto de la personalidad sobre el desempeño en el trabajo.

El capítulo 8 mostrará los anexos de soporte de esta investigación, mismos que incluyen al instrumento de medición empleado, los modelos de investigación, reportes del SPSS, y otros considerados de importancia.

El capítulo 9 indicará las fuentes literarias utilizadas en este estudio, conteniendo las referencias necesarias para su localización y consulta de los lectores.

ANTECEDENTES

Nadie es capaz de saber cuándo fue el momento en que los seres humanos empezaron a trabajar en grupos organizados, situación que seguramente se realizó con el único fin de conseguir lo que solos no podían. De lo que sí estamos seguros es que la raza humana no sería lo que es ahora si no fuera por lo sofisticado de sus estructuras organizacionales y de la diversidad de comportamientos que sus integrantes presentan en las mismas.

En la actualidad, la organización mundial presenta varios cambios significativos, tales son los casos de la globalización y la Economía del conocimiento. En ellos se sintetizan miles y miles de años en que los seres humanos han buscado la organización adecuada que los mantenga en una convivencia armoniosa, justa y progresista. La infinidad de teorías y trabajos de investigación no han podido aclarar las razones y, menos aún, las fórmulas que guían el comportamiento humano en las organizaciones. Pareciera que estamos destinados a ser simples observadores, críticos, jueces y especuladores del comportamiento humano en las organizaciones.

Hace muchos años ya que se inició la búsqueda, de razones primero y explicaciones después, sobre los motivos de conductas específicas. Motivados por la necesidad de alinear las conductas de miembros comunitarios anormales, los investigadores buscaron, plantearon, y algunos demostraron, sus teorías. El problema parecía complicarse cuando aparecía otra teoría y se demostraba que las demás no eran del todo correctas o completas. Esta ha sido la historia de las teorías sobre el comportamiento humano.

ORGANIZACIONES – ADMINISTRACIÓN O GERENCIA

Jones et al., nos indica que una organización es una colección de gente que trabajan juntas y coordinan sus acciones para alcanzar una amplia variedad de metas⁶.

Administración o Gerencia es el proceso de utilización de los recursos organizacionales para alcanzar las metas eficaz y eficientemente a través de la planeación, organización, dirección (liderazgo) y control. A estas últimas se les denomina "funciones gerenciales".

GERENTES⁷

Las organizaciones son en esencia un grupo de individuos que realizan una serie de funciones cuyo propósito es alcanzar las metas establecidas. Desde hace muchos siglos se ha practicado la división del trabajo y la consecuente especialización de habilidades. Las características o funciones definidas para cada miembro de la organización se le conoce como "puesto de trabajo". Una de las formas de estructurar los puestos de trabajo es la propuesta por Jones et al., donde establece cuatro categorías en una jerarquía básica:

a) Gerentes de Primera Línea:

En la base de la estructura gerencial, están los Gerentes de Primera Línea (también llamados Jefes o Supervisores) y son los responsables de la supervisión diaria de los Empleados no Gerenciales quienes desempeñan actividades para la generación o producción de bienes y/o servicios.

⁶ Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, p. 30

⁷ Idem, pp. 11-13

b) Gerencia Media:

Supervisando a los Gerentes de Primera Línea está los Gerentes Medios, quienes tienen la responsabilidad de encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos, materiales y de otro tipo para alcanzar los objetivos organizacionales. Para incrementar la eficiencia, los Gerentes Medios tratan de encontrar caminos para ayudar a los Gerentes de Primera Línea y a los Empleados no Gerenciales en la mejor utilización de los recursos para reducir costos o incrementar la manera en que los servicios son prestados a los clientes. Para incrementar la eficacia, los Gerentes Medios son responsables de evaluar si las metas que la organización está persiguiendo son apropiadas y también son responsables de sugerir a la Alta Gerencia las maneras en que dichas metas debieran ser cambiadas. La mayor parte del trabajo de los Gerentes Medios es el desarrollo y el ajuste fino de las habilidades y la manera de trabajar (know-how). Los gerentes medios realizan miles de decisiones que se requieren en la producción de bienes y/o servicios y éstas pueden cambiar dramáticamente el desempeño de la organización.

c) Alta Gerencia:

En contraste con los Gerentes Medios, los gerentes de la Alta Gerencia son responsables del desempeño de todos los departamentos. Ellos tienen responsabilidad "cross-departamental". La Alta Gerencia establece las metas organizacionales; deciden cómo los diferentes departamentos deben interactuar; y dan seguimiento; y qué tan bien los Gerentes Medios utilizan los recursos para el logro de las metas. La Alta Gerencia es la última responsable del éxito o fracaso de una organización, y su desempeño está constantemente bajo el escrutinio de los empleados internos y externos, tales como los empleados de otra organización y de inversionistas.

d) Empleados de primera línea⁸

Son los empleados quienes no tienen responsabilidades de control sobre otros recursos humanos (no tienen subordinados). Generalmente estos empleados deben en gran medida su desempeño a las habilidades gerenciales del mando medio (Gerentes Medios), quienes a su vez influyen sobre los Gerentes de Primera Línea.

FUNCIONES GERENCIALES⁹

Al no tener un consenso general sobre el tema, las ciencias de la Administración han intentado concentrar aquellos trabajos o teorías que ayuden a los gerentes a influir en los miembros de una organización dentro de un enmarcado de cuatro funciones gerenciales o administrativas: Planeación, Organización, Dirección – Liderazgo, y Control, esto con el único propósito de alcanzar los objetivos y las metas organizacionales de manera, si no óptima, sí efectiva y eficiente. Como se plantea al inicio de este trabajo, el gerente como cualquier ser humano es un individuo dentro de una organización, o sea que es un ser social que interactúa con otros para alcanzar las metas de su organización, por lo que el comportamiento humano organizacional del mismo se agrega al de los otros miembros.

DIRECCIÓN – LIDERAZGO

La función de Dirección – Liderazgo, los Gerentes articulan una clara visión para que los miembros de la organización la sigan, y energizan y capacitan a los miembros

⁸ Arnolds, C. A. y Christo Boshoff. "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory". *International Journal of Human Resource Management* 13:4 June 2002, Routledge, London, p. 697

⁹ Jones, G. R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 8-10

organizacionales de tal manera que entiendan la parte que les corresponde para alcanzar las metas organizacionales.

Es en la función de Dirección – Liderazgo donde el Gerente Medio encuentra la mayor dificultad, ya que su influencia sobre los Gerentes de Primera Línea y los Empleados no Gerenciales es crucial en el desempeño de la organización.

Cuando a un gerente se le otorga confianza al proporcionarle recursos de la organización para que con ellos administre y logre la adición de valor que las metas organizacionales le indican, recibe al mismo tiempo la obligación de provocar, generar, guiar, alinear, modificar, monitorear y controlar las conductas humanas (incluyendo las propias), para asegurar las interacciones necesarias para el logro adecuado de las metas y la Visión organizacionales. Debido a lo anterior, los gerentes han intentado conocer las razones de las conductas humanas para posteriormente influir en ellas y lograr una manipulación que les permita gestionar las estrategias de la organización.

La búsqueda de razones parece ser tan importante que a pesar de aun no tenemos una explicación convincente de los motivos de cada conducta humana, las organizaciones y los investigadores utilizan los avances sobre el tema y aprovechan la escasa utilidad que ofrecen.

El progreso alcanzado en las teorías del comportamiento humano ha sido constante desde que las investigaciones científicas han demostrado o rechazado muchas teorías. Sin embargo, cada cierto periodo de tiempo aparecen nuevos conceptos y teorías que obligan a expandir los esfuerzos de investigación, tal es el caso de la Motivación en los miembros de una organización para la obtención de desempeños que los gerentes juzgan necesarios.

DESEMPEÑO

Schermerhorn nos indica que el desempeño es sin lugar a dudas un resultado de las conductas individuales en el trabajo que es de gran preocupación de los gerentes¹⁰. Definimos al desempeño de la misma manera que la productividad, como es usualmente nombrado, como la suma de la medida de la cantidad y calidad de las contribuciones hechas por un individuo o grupo a los propósitos de producción de la unidad de trabajo y de la organización. El desempeño individual en el trabajo es de obvia importancia para el gerente. Como el desempeño de los subordinados individuales aumenta y disminuye, el desempeño de la unidad de trabajo también será afectada. Debido a que a los gerentes se les mantiene una contabilidad para el desempeño de la unidad de trabajo, una de sus metas es maximizar el desempeño potencial de los subordinados.

¹⁰ Schermerhorn, John R., et al. "Managing Organizational Behavior". John Wiley and Sons, New York, USA, 1985, p. 57

CAPÍTULO 1. LA PERSONALIDAD Y LA AUTOEFICACIA

1.1. PERSONALIDAD

Personalidad es el concepto psicológico más importante en un mundo socializado como el nuestro. Existen tantas definiciones de la personalidad, que resulta imposible exponer a las mayorías de ellas en este trabajo; sin embargo, antes de definir a la personalidad relacionada con el comportamiento humano en las organizaciones, mencionaremos lo expuesto por L. Kristal¹¹.

“La palabra, por sí misma, se deriva del griego persona –una máscara. Una máscara no es el yo verdadero, sino una representación -verdadera o falsa- que se exhibe a causa de los demás. Aun cuando los psicólogos actuales no consideran a la personalidad como una máscara para esconder el yo verdadero, todos están de acuerdo en que las demás personas contribuyen al desarrollo de la personalidad individual, incluyendo sus manifestaciones pasajeras (como en: “él se transforma cuando está con ella...”) Sin otras personas que reaccionasen ante nosotros, y ante las cuales reaccionamos, careceríamos de una identidad significativa y, sin una identidad, la personalidad se vuelve un concepto sin valor.”

Podríamos decir que la personalidad es un factor individual único e irrepetible y son tres los factores que forman parte fundamental de su desarrollo:

- La herencia: Nuestras características biológicas y genéticamente establecidas.
- La cultura: Conjunto de conocimientos no especializados, adquiridos mediante el estudio, los viajes, las lecturas, etc., por una persona. Resultado o efecto de cultivar las ciencias, letras, etc. Conjunto de formas de vida materiales e intelectuales de una sociedad. (Salvat Editores, S.A. 1999).
- La experiencia individual: Acervo de vivencias de un individuo. Estas vivencias presentan un proceso que inicia con la percepción, continua con la estimulación de las emociones, termina su carácter lineal con la asimilación en la memoria y se retroalimenta con la interpretación y el juicio. (Opinión del autor).

Kristal menciona que dos filósofos ingleses iniciaron la controversia entre naturaleza y educación y de la sicología contemporánea: Thomas Hobbes y John Locke. La teoría de la “Tabula rasa” de J. Locke sostiene que la mente de un recién nacido es una página en blanco en la cual se puede imprimir cualquier cosa. En contraste, T. Hobbes opinaba que los humanos se conducen por instinto heredados desde el momento en que llegan al mundo. Esta controversia ha concluido con tan diversas definiciones de personalidad que existen más de 4,000 palabras que se relacionan con ella; en este trabajo consideraremos sólo aquellas definiciones que interrelacionan a la personalidad con la conducta humana dentro de las organizaciones.

¹¹ Krystal, Leonard. *Understanding Psychology*, Trad. de Jaime Arvizu Lara, Holanda, Multimedia Publications, 1979. p. 88

1.2. DEFINICIONES DE LA PERSONALIDAD

Gordon Allport¹² : “La organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”.

Stephens P. Robbins⁹: “La suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Tendencias mensurables que la persona muestra”.

Fred Luthans¹³: “Cómo las personas afectan a otras y cómo se entienden y se ven a sí mismos, así como sus patrones de características internas y externas mensurables y su interacción persona – situación.”

En esta última definición consideremos que las personas afectan a otras dependiendo de su apariencia externa -altura, peso, características faciales, color, y otras características-.

W. Werner escribió sobre la personalidad los siguientes aspectos que nos serán útiles en este estudio¹⁴:

El concepto de individuo subraya a singularidad e indivisibilidad de las características psíquicas y las diferencias individuales de cada persona. La individualidad alude a una configuración e integración únicas, mientras que la personalidad se refiere, en mi opinión a los rasgos generales humanos. El vocablo “personalidad” (del latín, persona, máscara) se aplicó originalmente para designar a los personajes que representaban los antiguos actores al hablar a través de una máscara. Cada máscara, con determinada expresión, simbolizaba cierto carácter. En este sentido el término denotaría una sistematización de los tipos psicológicos.

Existe gran desacuerdo en la definición del término “personalidad”. Allport ha publicado una lista que contiene más de cincuenta.

- a) La mayor parte de los psicólogos están de acuerdo en un punto que se refiere a la conducta, por ejemplo: “La personalidad puede ser ampliamente definida como la cualidad total de la conducta de un individuo”. Pero los términos “conducta” y “cualidad” resultan ambiguos. Para un grupo de psicólogos, la conducta expresada por la personalidad es el efecto del hombre sobre su ambiente: “La personalidad es vuestra influencia sobre los demás”. Esta explicación excluye, sin embargo, las manifestaciones de la personalidad en ausencia de otras personas, como la forma de pensar, la imaginación y los ensueños y hacer depender la valoración de la personalidad del juicio de la mayoría.
- b) También se ha tomado como criterio no ya los efectos de la personalidad sobre el ambiente, sino los de éste sobre aquella, pudiendo entonces ser definida la personalidad como “la manera habitual del organismo de adaptar sus impulsos egocéntricos a las exigencias del ambiente”.

¹² Robbins, Stephens P. “Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones”. 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, p. 50

¹³ Luthans, Fred. “Organizational Behavior”. 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, p.131

¹⁴ Werner, Wolff. “Introducción a la Psicología”. 1ª. ed. en español, Chile, Fondo de Cultura Económica, 1990, pp.295-298

- c) Algunos psicólogos definen la personalidad como todo lo que una persona es: "Personalidad es la suma total de todas las disposiciones biológicas innatas, impulsos, tendencias, apetitos e instintos del individuo, así como las tendencias y disposiciones adquiridas." Pero una planta también tiene disposiciones innatas, impulsos como el tropismo, tendencias como el crecimiento, apetitos como el alimentarse y aun instintos relacionados con la propagación de la especie. Lo que no tiene son procesos psíquicos, que también son excluidos de la definición anterior.
- d) Tales definiciones son estáticas, mientras la personalidad es un sistema dinámico, como se expresa en la siguiente definición: "La personalidad es la organización dinámica individual de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su singular adaptación al ambiente."

Todas las definiciones mencionadas tienen un concepto común: el de una totalidad que abarca a todo el ser humano. Esto significa específicamente que la personalidad se manifestaría en todos los aspectos del ser humano (psicológico): factores biológicos, percepción, memoria, aprendizaje, asociación, emoción, imaginación, pensamiento, inteligencia, motivación, y otros muchos más.

La palabra "personalidad" se confunde a menudo con el término "carácter". Fundamentalmente, la personalidad encierra todos los rasgos del hombre vistos desde un punto de vista objetivo y descriptivo, mientras que el carácter abarca un cierto conjunto de rasgos de valor moral. El carácter sería, por tanto, el aspecto moral de la personalidad. El origen de la palabra carácter es ilustrativo desde un punto de vista psicológico. Se deriva de la palabra griega *charasso*, esculpir, es decir, "lo que es grabado o esculpido", indicando la idea de que los rasgos del hombre no son una mezcolanza accidental continuamente en fluctuación, sino que están como estampados. Pero el carácter y la personalidad ¿son grabados por la herencia o por la experiencia? Acerca de este punto existen tres teorías. Un punto de vista extremo es el de Locke, quien expresaba que el hombre llegaba a la vida como un papel en blanco que se iba cubriendo con las sucesivas experiencias o jeroglíficos de la vida hasta formar la textura de la personalidad. El extremo opuesto lo forma la teoría de que el hombre nace como un libro ya escrito y el proceso vital consiste en ir pasando las páginas. La tercera teoría es una combinación de las dos anteriores. La personalidad está en el hombre como el árbol en la semilla, pero del mismo modo que el árbol se desarrolla de distinto modo según las condiciones del suelo y el clima, así las disposiciones innatas de la personalidad se desenvuelven de acuerdo con las condiciones del ambiente.

De todos los datos obtenidos por medio de la observación, la exploración, las pruebas y experimentos, el estudio de las reacciones de tipo medio y las desviaciones individuales, surgen ciertas teorías, normas, causas y direcciones de la conducta y de todo aquello intentamos desarrollar un sistema teórico acerca de la organización de la personalidad.

El nivel de la conducta depende de muchos factores, los que afectan a cada uno de los criterios acerca de la personalidad.

Cada una de las tres principales escuelas psicoanalíticas da importancia a distinta perspectiva temporal de acuerdo con la que subrayaba su respectivo fundador. Freud hace hincapié en el pasado (causal), Adler en el futuro (final) y Jung en el presente.

1.3. TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD

a) FÍSICA-QUÍMICA-PSÍQUICA. La personalidad ha sido dividida en:

Física, esto es, las características somáticas de la figura y la corpulencia (afectación por los factores sensoriales);

Química. Que se refiere a los procesos glandulares y fisiológicos (relación: emociones-reacciones glandulares-funcionamiento del organismo), y

Psíquica. Es decir, los rasgos psíquicos (impulsos y apetito, Freud los llamó "ello").

Todos estos factores actúan al mismo tiempo y determinan la personalidad del individuo. La personalidad no es una manifestación simple, como la memoria, aunque tanto esta última como otras facultades estén relacionadas con aquella. Es distinta de la inteligencia. Se refiere a la organización total de funciones, rasgos y reacciones, pero es también la manera con que uno afecta a los demás y es afectado por ellos.

1.4. TEORÍA REALISTA

Para algunos psicólogos, la personalidad es, simplemente, la manifestación de la conducta del organismo ante un ambiente. Se ha dicho, por ejemplo: "Entendemos por individualidad las respuestas que permiten a los demás identificar una personalidad." Sin embargo, la conducta externa no sirve, necesariamente, para identificar una individualidad o personalidad. Podemos identificar a una persona por su amable conducta para sus compañeros y enterarnos poco después que se trata de un criminal. El punto de vista objetivo considera la personalidad como la suma de hábitos, tanto manifiestos como implícitos que el individuo ha adquirido en el curso de su desarrollo hasta el momento en que se le estudia. La personalidad es una máquina movida por la energía de los impulsos cuya fuerza es proporcionada por el ambiente.

1.5. TEORÍA EXPRESIONISTA

El concepto de la personalidad interna tiene sus raíces en la psiquiatría. La conducta anormal no es fundamentalmente distinta de la normal, pero es exagerada, ampliando así reacciones que pasarían inadvertidas. Las observaciones psiquiátricas han puesto de relieve con especial claridad que los rasgos de la personalidad no son elementos aislados, sino que se mantienen unidos y relacionados dinámicamente

1.6. TEORÍA IMPRESIONISTA

Mientras que el conductismo realza la observación realista identificando la personalidad con su conducta y el psicoanálisis subraya la expresión de la personalidad describiéndola como una proyección de dentro afuera, las teorías impresionistas ven la personalidad como un reflejo de las impresiones internas y externas. Las impresiones cambian continuamente. No hay ninguna impronta fijada por la herencia ni ninguna marca señalada por el ambiente. La personalidad es la fusión de herencia y ambiente en una nueva forma. Como dice W. Stern, la personalidad es la "asíntota de la ciencia". Todas las cosas dependen de la configuración y

aun los elementos estructuralmente constantes o idénticos nunca son los mismos, porque la configuración cambia continuamente. Según este punto de vista, la personalidad es una organización que cambia de continuo, sin rasgos fijos ni durables.

1.7. TEORÍA IDEALISTA

Esta no es sino el resurgimiento del antiguo concepto de personalidad, la teoría de la "máscara" individual a través de la que surgen las fuerzas colectivas. Este concepto lleva implícita la idea de que la personalidad abarca más que el individuo, puesto que lleva en su profundidad más íntima lo que la filosofía hindú llama el espíritu universal y el individuo de ajustarse a sí mismo o enajenarse de esta forma básica. La noción de que las pautas básicas de la personalidad son inherentes al hombre y no heredadas de sus antepasados, sino de la substancia del mundo, aparece ya en las ideas de Platón, en los "arquetipos" de San Agustín y en los conceptos de los pueblos primitivos que Levy-Bruhl describe como *representations collectives*.

1.8. LA AUTOEFICACIA

Pajares menciona¹⁵ que hace casi tres décadas –1977 que Albert Bandura introdujera el constructo de Autoeficacia en su publicación "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." Diez años después - 1986, Bandura sitúa el constructo dentro una teoría de cognición social (Social cognitive theory) del comportamiento humano. Más recientemente, Bandura publicó "Self-efficacy: The Exercise of Control", en donde colocaría a la autoeficacia dentro de una teoría de agencia personal y colectiva que opera en concierto con otros factores sociocognitivos en la regulación del bienestar y los logros de la conducta humana. En esta publicación, Bandura también indica las facetas más importantes del pensamiento de la autoeficacia – la naturaleza y estructura del pensamiento de la autoeficacia, sus orígenes y efectos, el proceso a través del cual opera tal auto-concepto, y los modos por los que puede ser creado y reforzado.

Vastas investigaciones se han desarrollado desde entonces, las disciplinas en las que se han aplicado estos estudios han incluido a las fobias (Bandura, 1983); las adicciones (Marlatt, Baer y Quigley, 1995); la depresión (Davis y Yates, 1982); la asertividad (Lee, 1983 y 1984); el stress en una gran variedad de contextos (Jerusalem y Mittag, 1995); las conductas fumadoras (García, Schmitz y Doerfler, 1990); el control del dolor (Manning y Wright, 1983); salud (O'Leary, 1985); el desempeño atlético (Barling & Abel, 1983; Lee, 1982); y no es sino hasta el inicio de este siglo XXI que los estudios en la disciplina de la conducta humana en las organizaciones inician con investigaciones desarrolladas por Fred Luthans y otros colegas. Otros autores han desarrollado incipientes estudios sobre la autoeficacia y el desempeño de los gerentes (Compearu y Higgins, 1995; Stajkovic, 1996; Chen, Gully y Eden, 2001; Sue-Chang y Ong, 2002; Judge, Erez, Bono, Thoresen, 2003; entre otros). Pero hasta ahora nadie ha investigado la relación existente entre las teorías de satisfacción de necesidades -en la motivación, la mediación de la autoeficacia y el desempeño en el trabajo.

¹⁵ Pajares, Frank. "Current Directions in Self-efficacy Research". Emory University, *Advances in motivation and achievement*. 1999, Volume 10. pp. 1-49

Para entender mejor el concepto de autoeficacia, recorreremos brevemente las teorías de los auto-conceptos y la teoría Social cognitiva de Bandura¹⁶.

De acuerdo a la teoría Social cognitiva de Bandura, los individuos poseen un sistema del auto-concepto (yo) que les permiten operar una medida de control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivaciones, y actuaciones. Este sistema del auto-concepto proporciona mecanismos de referencia y un conjunto de sub-funciones para percibir, regular, y evaluar el comportamiento, resultante de la interacción entre el sistema y las fuentes ambientales de influencia. De esta manera, éste nos provee de una función auto-regulatoria al entregar a los individuos la capacidad de influenciar sus propios procesos cognitivos y conductas, para de esta manera alterar sus ambientes.

Cómo las personas interpretan los resultados de sus propios logros de desempeños informa y altera sus ambientes y sus auto-conceptos en los que, a su vez, informan y alteran desempeños subsecuentes. Este es el cimiento de la concepción de Bandura del determinismo recíproco, la mirada en que (a) los factores personales en la forma de cognición, afecto y eventos biológicos, (b) comportamientos, y (c) influencias ambientales crean interacciones que resultan en una reciprocidad triangular. En general, Bandura proporcionó una mirada del comportamiento humano en el que las creencias que las personas tienen de sí mismos son elementos clave en el ejercicio del control y agencia personal y en los que los individuos son vistos tanto como productos como productores de sus propios ambientes y otros sistemas sociales.

Las fuentes del desarrollo de la autoeficacia en un individuo son:

- a) Experiencia maestra (Mastery experience). Los individuos califican los efectos de sus actos e interpretan esos efectos. Resultados interpretados como exitosos.
- b) Experiencia Vicaria (Vicarious experience). Información de la experiencia de los efectos producidos por las acciones de otros.
- c) Persuasión verbal (Verbal persuasions). Juicios, calificaciones e interpretaciones sobre resultados exitosos que otros expresan en sentido persuasivo.
- d) Estados psicológicos (Physiological states). Ansiedad, stress, fatiga, humor, etc.

Los efectos de las creencias de la autoeficacia influyen los procesos de motivación y auto-regulatorios de diversas maneras. Estos influyen las selecciones que las personas hacen y los cursos de acción que persiguen.

Bandura¹⁷ ha definido un distintivo entre el papel de las creencias de la autoeficacia versus el papel de las expectativas de los resultados en la influencia de la motivación y predicción del comportamiento. De acuerdo con Bandura, los juicios de la competencia personal para adaptarse a un comportamiento difieren de los "juicios de la consecuencia más atractiva que el comportamiento producirá". Las creencias de autoeficacia determinarán parcialmente las

¹⁶ Bandura, A. (2001). "Social cognitive theory: An agentic perspective". *Annual review of psychology*, Vol. 52, pp. 7-10

expectativas de resultados. "Quizá este concepto de Bandura es el que más ha influenciado a la mayor parte de los investigadores, ya que en sus estudios se muestra especial interés en estas expectativas y sus efectos causales sobre el desempeño de las personas" (N del A).

Bandura (1984) argumenta que los resultados que las personas esperan son fuertemente dependientes de sus juicios de lo que ellas pueden lograr.

Un entendimiento total de la autoeficacia requiere la consideración de las dimensiones relevantes de los juicios de la autoeficacia; estas dimensiones difieren entre sí, pero están relacionadas entre sí (Compeau, et al., 1995), estas dimensiones de juicio son:

- Magnitud. Es el nivel de dificultad de las tareas que uno cree puede realizar exitosamente.
- Resistencia. Es el nivel de convicción acerca del juicio. También refleja la resistencia de la autoeficacia a la información aparentemente disconforme.
- Generalización. Indica el grado en el que las percepciones de la autoeficacia están limitadas a situaciones particulares.

Cuando Maslow¹⁸ escribe sobre la posibilidad de realización refiere que Dewey (1939) y Thorndike (1940) han destacado un importante aspecto de la motivación completamente olvidado por la mayoría de los psicólogos: la posibilidad. En conjunto, anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica... es importante fijarse en este factor de posibilidad para entender las diferencias de las motivaciones entre diversas clases y castas dentro de una población determinada y entre países y culturas diferentes."

Cuando Edwin Locke, el psicólogo que escribió sobre la teoría de las metas, propuso que "las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan pueden tener la esperanza razonable de alcanzar"¹⁹, estaba diciendo implícitamente que esa "esperanza razonable" (autoeficacia) es un rasgo de la personalidad que modera el alcanzar ciertas metas (desempeño).

Alberto Garrido Martín, catedrático de Psicología social de la Universidad de Salamanca en España menciona en su artículo "Albert Bandura: Voluntad científica" del 18 de septiembre del 2000: "En 1982 Bandura publica un artículo, aparentemente extraño, en el que sostiene que la vida de las personas cambia radicalmente cuando saben aprovechar encuentros casuales"²⁰. Tal vez sea ésta la primera vez que se asociaba en una publicación el concepto de la autoeficacia integrada a los procesos psicológicos de la conducta humana en las organizaciones, su motivación, y desempeño.

Posterior a esta publicación, otros autores han realizado trabajos teóricos y de investigación relacionados con la autoeficacia y en el papel que juega en el proceso conducta - motivación - desempeño.

¹⁸ Maslow, Abraham H. "Motivación y Personalidad". Trad. de Caridad Clemente Madrid, Díaz de Santos, 1991, p. 17

¹⁹ Stoner, James A., et al. "Management". 4a ed. en español, México, Prentice Hall, 1996, p. 505

²⁰ Garrido Martín, Eugenio. "Albert Bandura: Voluntad Científica". Psicología Social, Universidad de Salamanca, Salamanca, 2000, pp. 1-3

Tal es el caso de Sue Chan y Mark Ong²¹, quienes proponen que la autoeficacia, una creencia en la propia habilidad para desempeñar una tarea específica, y que ha sido demostrado empíricamente como un motivador cognitivo que influye positivamente sobre el compromiso del logro de las metas y del desempeño. Meyer y Gellaty sugirieron que la autoeficacia es afectada cuando las metas son impuestas debido a que la información normativa sobre las metas que se comunica al empleado incluye el nivel de desempeño que el individuo debe alcanzar.

Timothy A. Judge y Remus Ilies²² proponen que existen tres teorías centrales de la motivación para el desempeño: el Establecimiento de las metas, la teoría de la Expectativa y la Autoeficacia; y que la mayoría de los investigadores sobre la motivación en la psicología organizacional industrial, se han preocupado con una dirección más específica del comportamiento, la que han denominado "la motivación para el desempeño". De hecho, tres de las teorías en la psicología industrial más investigadas –establecimiento de las metas, expectativas, y autoeficacia- tienen, todas ellas, en su criterio definitivo la predicción del el desempeño en el trabajo.

Dorothy Chin y Velma A. Kameoka²³ establecen que, independientemente del nivel de habilidad o de las capacidades, la autoeficacia determina cuánto esfuerzo es aplicado sobre las tareas, qué tanto tiempo se persistirá en ella, cuánta satisfacción se logrará, y qué tanto fracaso uno soportará. Adicionalmente, la autoeficacia está asociada con el ajuste emocional; los individuos con baja autoeficacia reportan altos niveles de estrés y depresión, y aquellos con mayor autoeficacia encaran tareas más difíciles con menos trepidación.

Autoeficacia. Es la creencia de una persona acerca de su habilidad para desempeñar exitosamente una conducta. Aun con todas las más atractivas consecuencias o refuerzos girando alrededor del alto desempeño, la gente no va a estar motivada si no piensan que verdaderamente van a desempeñarse a altos niveles. De igual manera, cuando la gente controla sus propias conductas, parecen establecerse a sí mismas metas difíciles que los conducirán a extraordinarios logros solamente si piensan que tienen la capacidad para alcanzar tales metas. Así, la autoeficacia influencia la motivación tanto para los gerentes cuando proporcionan refuerzos como para los empleados cuando se los proporcionan a ellos mismos. Mientras más grande es la autoeficacia, más grande es la motivación y el desempeño.

La persuasión verbal, sobre los éxitos y altos desempeños, los propios éxitos, así como los estados emocionales del individuo y los éxitos de otra persona juegan un importante papel en la determinación de la autoeficacia de una persona.

²¹ Sue-Chang, Christina y Mark Ong. Goal Assignment and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 89 (2002), p 1141

²² Judge, Timothy A. y Remus Ilies. Relationship of Personality to Performance Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No 4, pp. 797-798

²³ Chin, Dorothy y Velma A. Kameoka. Psychosocial and Contextual Predictors of Educational Self-Efficacy Among Hispanic Inner-City Adolescents. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, Col. 24, No4, November 2002, p. 449.

CAPÍTULO 2. LA MOTIVACIÓN

2.1. LA MOTIVACIÓN

El Dr. Torres Solís nos define a la motivación como “tener razones para actuar; esas razones, esos motivos, son del dominio particular de cada individuo y a él es que le corresponde descubrirlos, conocerlos y procurar su satisfacción”²⁴; esta opinión nos induce a pensar que la motivación está ligada a la personalidad del individuo y a sus necesidades; pero tiene como propósito el alinear sus conductas para alcanzar resultados.

Hodget y Kuratko²⁵ definen a la motivación, dentro del ambiente de la administración, de la siguiente manera: “La palabra motivación viene del latín *movere*, que significa moverse. Hoy en día el término significa la estimulación de gente para que actúe por medio de incentivos o inductores. Este proceso es generalmente generado a través de una acción externa tal como ofrecer a alguien dinero para que trabaje más. El que este esfuerzo sea o no exitoso es determinado internamente, debido a que la motivación es un proceso psicológico. Más aun, la gente se mueve o se motiva hacia un objetivo solamente si sienten que es en su mejor interés personal”.

Luthans reconoce también lo definido por Hodget y Kurato, pero clarifica de manera gráfica el proceso de motivación: “Es un proceso que inicia con una deficiencia o necesidad que activa un impulso o un motivo que aspira a una meta o incentivo”, la siguiente figura muestra gráficamente este proceso.

NECESIDAD → MOTIVO (IMPULSO) → INCENTIVO

Fuente: Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. 8ª ed., McGraw-Hill, 1998, Fig. 6.1, p. 162

De esta manera, la clave para entender el proceso de la motivación yace en el significado y relación entre necesidad, motivos e incentivos:

Necesidades. Son creadas cuando existe una falta de balance fisiológico o psicológico. Ejemplo, cuando las células del cuerpo no tienen suficiente agua.

Motivos. Con pocas excepciones, los motivos son establecidos con el propósito de aliviar las necesidades. Un motivo fisiológico puede ser simplemente definido como una deficiencia con dirección. Los motivos fisiológicos y psicológicos son orientados a la acción y proporcionan un impulso para alcanzar un incentivo. Los motivos son el verdadero corazón del proceso de motivación. Ejemplo, la sed.

Incentivos. Cualquier cosa que aliviará una necesidad y reducirá el motivo. Dicho de otra manera, al alcanzar un incentivo, se tenderá a restaurar el balance fisiológico o psicológico y se reducirá o se eliminará el motivo. Ejemplo, tomando agua se tenderá a restaurar el balance de agua de las células y se reducirá la sed.

Stoner, et al.²⁶ nos explican que “Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione”. La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente,

²⁴ Torres Solís, J. Ramón. Teoría de la motivación. *Investigación Administrativa*, IPN-ESCA, Enero-Abril 2000, No 85, p. 1

²⁵ Hodgetts, Richard M. y Donald F. Kuratko. “Management”. 3a ed., Orlando, Harcourt Brace Jovanovich, 1985, p.406

²⁶ Stoner, James A., et al. *Management*. 4a ed. en español, México, Prentice Hall, 1996, pp. 484-485

en algún punto entre dos extremos: 1) los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo y 2) las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir.

También nos indican que para introducirnos en las teorías de la motivación y la forma de motivar de los gerentes, es preciso entender varios supuestos básicos.

En primer término, por lo general, se presupone que la motivación es buena.

En segundo, la motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal. También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño.

En tercero, tanto gerentes como investigadores presuponen que no hay mucha motivación y que ésta se debe reponer periódicamente.

En cuarto, la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas "funcionen". Por tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes estratégicos como insumos para el proceso del diseño de relaciones en las organizaciones y de distribución del poder en dichas relaciones de trabajo.

Leonard Krystal²⁷ nos indica que desde inicios del siglo XX, los primeros intentos de enmarcar teóricamente a la motivación se enfocaron a la teoría de los instintos, desarrollada por William McDougall, quien sostenía que cada individuo posee instintos independientes para cosas tales como el escape, el combate, la auto-afirmación, el auto-envilecimiento y todos los demás elementos que conforman el comportamiento humano. Pero los instintos no explican la dinámica de la conducta, al reducirla meramente a una enorme lista de etiquetas convenientes. Los antropólogos han descubierto que los "instintos" supuestamente universales como los celos, la rivalidad, la maternidad y la auto-defensa eran muy débiles o no existían en las sociedades que no les daban importancia. La teoría fue descartada hace mucho tiempo, pero la palabra "instinto" aun forma parte de nuestro lenguaje común.

Algunas escuelas de pensamientos psicológicos se irían al extremo opuesto de la teoría de los instintos de McDougall y negarían la existencia de cosas como la motivación –tal como se la considera comúnmente. Los conductistas, por ejemplo, piensan que los motivos sencillamente no son necesarios para explicar la conducta. Afirman que todo cuanto se conoce sobre la conducta humana –sin importar cuán complejo sea- se puede describir en términos de jerarquías de las respuestas condicionadas, así como de las actividades aprendidas. Así mismo, señalan la base de la explicación científica: la noción de causa y efecto. Los efectos no solamente ocurren, sino que son causados, y las causas siempre preceden a los efectos. Pero los motivos se expresan en términos de los objetivos: "Hice esto porque deseaba aquello". En otras palabras, "mi conducta fue moldeada por algo que aún no sucedía". Un conductista rígido no admitiría este tipo de respuesta.

Las contradicciones anteriores nos inducen a identificar dos grandes corrientes psicológicas que intentan explicar primero y proponer después las conductas humanas en las organizaciones: la Conductista y la de Satisfacción de Necesidades.

2.2. CORRIENTE CONDUCTISTA

Luthans²⁸ nos menciona que las raíces de la estructura conductista se encuentran al rastrear el trabajo de Ivan Pavlov y el de John B. Watson. Estos pioneros del conductismo enfatizaron

²⁷ Krystal, Leonard. "Understanding Psychology", Holanda, Multimedia Publications, 1979, pp. 62-64

²⁸ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 18-19

la importancia de negociar con conductas observables en lugar de las tan elusivas mentales que habían preocupado a los primeros psicólogos. Ellos utilizaron experimentos clásicos de condicionamiento para formular la explicación del “estímulo – respuesta” (E-R) de la conducta humana. Tanto Pavlov como Watson sintieron que la conducta puede ser mejor entendida en términos de E-R. Un estímulo produce una respuesta. Ellos se concentraron principalmente en el impacto del estímulo y sintieron que el aprendizaje ocurre cuando la conexión E-R fue establecida.

El conductismo moderno marca sus inicios con el trabajo de B.F. Skinner. Ahora fallecido, Skinner es ampliamente reconocido por sus contribuciones a la psicología. Él sintió que los conductistas iniciales ayudaron a explicar conductas de respuesta (aquellas conductas producidas por los estímulos) pero no los comportamientos operantes más complejos. En otras palabras, el enfoque E-R ayudó a explicar los reflejos físicos; por ejemplo, cuando se pincha con un alfiler (S), la persona saltará (R), o cuando se golpea suavemente debajo de la rodilla (S), la persona extenderá la pierna baja (R). Por otro lado, Skinner encontró a través de sus experimentos de condicionamiento operante que las consecuencias de una respuesta pueden explicar mejor la mayoría de las conductas que lo que podrían explicar los estímulos producidos. Él enfatizó la importancia de la relación “respuesta – estímulo” (R-E). El organismo tiene que operar en el ambiente (de aquí el término “condicionamiento operante”) para recibir la consecuencia deseable. El estímulo precedente no causa el comportamiento (conducta) en el condicionamiento operante; ese estímulo sirve como una guía para emitir el comportamiento. Para Skinner, el comportamiento es una función de sus consecuencias.

Es importante entender que el enfoque conductista está ambientalmente fundamentado. Asume que procesos cognoscitivos, tales como pensamiento, expectativas, y percepciones, pueden existir pero no son necesarios para predecir y controlar el comportamiento gerencial. Sin embargo, tal como en el enfoque cognoscitivo, el que también incluye conceptos conductistas, algunos científicos conductistas sienten que hay espacio para las variables cognoscitivas en el enfoque conductista. En particular, un enfoque de aprendizaje social ha surgido en años recientes que incorpora los conceptos y principios, tanto cognitivos como conductista.

Esta corriente conductista no contempla a los motivos o motivaciones como elementos clave o primarios para explicar las conductas humanas. Una forma simple de entender su pensamiento sería aceptar que el hambre, y no el alimento que satisface el hambre, es la razón de una conducta humana.

Por su lado, Robbins²⁹ menciona que el condicionamiento clásico se desarrolló con experimentos a principios del siglo pasado, por el fisiólogo Iván Pavlov, para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de una campana. Un procedimiento quirúrgico simple le permitió a Pavlov medir con cuidado la cantidad de saliva secretada por un perro. Cuando Pavlov le presentaba al perro una pieza de carne, el perro mostraba un incremento en la salivación. Cuando Pavlov sostenía la carne y simplemente sonaba la campana, el perro no salivaba. Entonces Pavlov procedió a unir la carne y el sonido de la campana. Después de escuchar repetidamente la campana antes de recibir la comida, el perro empezó a salivar tan pronto como la campana sonaba. Después de un tiempo, el perro salivaría simplemente al sonido de la campana aun cuando no se ofreciera comida. En efecto, el perro había aprendido a responder –esto es, a salivar- a la campana. Revisemos este experimento para introducir los conceptos clave del condicionamiento clásico.

²⁹ Robbins, Stephens P. “Comportamiento organizacional”. 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 69-70

La carne fue un estímulo incondicionado; invariablemente causaba que el perro reaccionara de manera específica. La reacción que tuvo lugar siempre que el estímulo incondicionado ocurriera se llamó respuesta incondicionada (o el notable incremento en la salivación, en este caso). La campana fue un estímulo artificial, al que llamaremos estímulo condicionado, aunque fue originalmente neutral, después de que la campana fue relacionada con la carne (un estímulo incondicionado), con el tiempo produjo una respuesta al presentarla por sí sola. El último concepto clave es la respuesta condicionada. Ésta describe el comportamiento del perro; salivaba en reacción a la campana sola.

Usando estos conceptos, podemos resumir el condicionamiento clásico. En esencia, el aprender una respuesta condicionada involucra construir una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado. Cuando este estímulo, uno de influencia y el otro neutral, son pareados, el neutral se convierte en un estímulo condicionado y, por tanto, toma las propiedades del estímulo incondicionado.

El condicionamiento clásico puede usarse para explicar porqué los villancicos navideños a menudo traen recuerdos agradables de la niñez; las canciones están asociadas con el espíritu festivo de la Navidad y evocan recuerdos afectuosos y sentimientos de euforia. En una organización, también vemos operar el condicionamiento clásico. Por ejemplo, en una planta de manufactura, cada vez que los más importantes ejecutivos de la oficina matriz programaban hacer una visita a la planta, la gerencia ordenaba limpiar las oficinas administrativas y lavar los vidrios. Esto se realizó durante años. Con el tiempo, los empleados mejorarían su comportamiento y se mirarían limpios y propios siempre que las ventanas estuvieran limpias –aun en aquellas ocasiones cuando la limpieza no estuviera ligada con la visita de los altos oficiales. La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con una visita de la oficina matriz.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo pasa y reaccionamos de una manera específica. Se evoca en respuesta un evento específico, identificable. Como tal, puede explicar los comportamientos reflejos simples. Pero la mayoría del comportamiento –en particular el comportamiento complejo de los individuos en las organizaciones- es emitido más que provocado. Es voluntario más que reflejo. Por ejemplo, los empleados escogen llegar a tiempo al trabajo, le piden a sus jefes que los ayuden en problemas o “flojean” cuando nadie está mirando. El aprendizaje de su comportamiento se entiende mejor al observar el condicionamiento operante.

Teoría del Condicionamiento Operante (Teoría del Reforzamiento)

Esta teoría puede ser clasificada como parte del estudio sobre el aprendizaje. Sin embargo, nos ayuda a explicar y entender mejor las fuerzas o motivos que impulsan a los miembros de una organización para el desempeño de las conductas deseadas.

Luthans³⁰ nos menciona que el condicionamiento operante se ocupa principalmente del aprendizaje que ocurre como consecuencia del comportamiento (R – S). Y no se preocupa de las causas que originan el comportamiento, tal como lo indica el condicionamiento clásico o respondedor. La diferencia específica entre el condicionamiento clásico y el operante puede ser resumido como sigue:

a) En el condicionamiento clásico, un cambio en el estímulo (de un estímulo incondicionado a un estímulo condicionado) provocará una respuesta particular. En el condicionamiento operante una respuesta particular, de entre varias respuestas posibles, ocurre por un situación estimulante dada. La situación estimulante sirve como una pista en el condicionamiento operante. No provoca la respuesta pero sirve como una pista a la persona para emitir la

³⁰ Luthans, Fred. “Organizational Behavior”. 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 224-225

respuesta. El aspecto relevante del condicionamiento operante es lo que pasa como una consecuencia de la respuesta. El esfuerzo y frecuencia del comportamiento clásicamente condicionado está determinados principalmente por la frecuencia del estímulo que provoca (el evento ambiental que precede a la conducta). El esfuerzo y la frecuencia del comportamiento condicionadamente operante está determinado principalmente por las consecuencias (el evento ambiental que sigue a la conducta).

b) Durante el proceso del condicionamiento clásico, el estímulo incondicionado, sirve como una recompensa, está presente todo el tiempo. En el condicionamiento operante, la recompensa está presente solamente si el organismo da la respuesta correcta. El organismo debe operar sobre el ambiente (de aquí el término "condicionamiento operante") para recibir una recompensa. La respuesta es un instrumento para la obtención de la recompensa.

<u>Condicionamiento Clásico</u>	
(S) Estímulo	(R) Respuesta
Es sorprendido por un fuerte sonido	Salta / grita
Siente una corriente eléctrica	Quita el cuerpo / grita
<u>Condicionamiento Operante</u>	
(R) Respuesta	(S) Estímulo
Trabaja	Pago
Incrementa la productividad	Recibe un bono

Fuente: Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. 8ª ed., McGraw-Hill, 1998, *Tabla 8.1*, p. 162.

El condicionamiento operante tiene un mucho mayor impacto en el aprendizaje (y comportamiento) humano que el condicionamiento clásico. El condicionamiento operante también explica, al menos en sentido más simple, mucho del comportamiento en las organizaciones. Por ejemplo, puede decirse que los empleados trabajan ocho horas diarias, cinco días a la semana, para obtener comida, ropa, y casa para ellos y sus familias. El trabajo (respuesta condicionada) es un instrumento solamente para obtener comida, ropa, y casa. Algunas introspectivas significantes pueden ser obtenidas directamente desde esta clase de análisis. Las consecuencias de comportamiento organizacional puede cambiar la situación ambiental y afectar mayormente las conductas subsiguiente del empleado. Los gerentes pueden analizar las consecuencias de las conductas en una organización para ayudar a cumplir con las metas de predicción y control. Algunos investigadores de las conductas humanas en las organizaciones están verdaderamente utilizando la estructura operante para analizar las conductas gerenciales en el trabajo. Además, esta teoría sirve como el fundamento de este comportamiento.

Robbins³¹ considera al condicionamiento operante como un fundamento del comportamiento individual. Sin embargo, esta consideración puede servirnos a complementar los estudios e interpretaciones de otros autores. En su trabajo sobre el comportamiento organizacional, Robbins nos dice que el Condicionamiento operante sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que quiere o evitar algo que no desea. La conducta operante es voluntaria o aprendida en contraste con el reflejo o no aprendido. La tendencia a repetir tal comportamiento está influenciada por el refuerzo o por la carencia del refuerzo, traídos por las consecuencias del

³¹ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". *Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999, pp. 70-71

comportamiento. El refuerzo, por lo tanto, fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita.

Lo que Pavlov hizo para el condicionamiento clásico, el psicólogo de Harvard, B. F. Skinner, lo hizo para el condicionamiento operante. Tomando como base el trabajo anterior en el campo, la investigación de Skinner expandió extensivamente nuestro conocimiento del condicionamiento operante. Aun sus críticos más duros, que representan un grupo considerable, admiten que sus conceptos operantes funcionan.

Se asume que el comportamiento está determinado desde fuera –esto es, aprendido más que desde adentro –reflejo o no aprendido. Skinner sostuvo que crear consecuencias placenteras para seguir formas específicas de comportamiento incrementaría la frecuencia de ese comportamiento. La gente se comprometería probablemente más en comportamientos deseables si se les reforzaba positivamente a hacerlo. Las recompensas son más efectivas si siguen inmediatamente a la respuesta deseada. Además el comportamiento que no es recompensado, o que es castigado, es menos probable que se repita.

Usted ve ilustraciones de condicionamiento operante en todo lugar. Por ejemplo, cualquier situación en la cual se anuncia en forma explícita o se sugiera de manera implícita que los refuerzos contingentes respecto de alguna acción de su parte involucran el uso del aprendizaje operante. Su profesor afirma que si usted quiere una calificación alta en el curso, debe contestar correctamente el examen. Un agente de ventas por comisión que quiera ganar un gran ingreso encuentra que hacerlo es contingente respecto de generar ventas altas en su territorio. Por supuesto, la unión también puede funcionar para enseñar al individuo a comprometerse en comportamientos que vayan contra los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si usted trabaja tiempo extra durante la siguiente temporada alta de tres semanas, será compensado por ello en su siguiente evaluación de rendimiento. Sin embargo, cuando el tiempo de su evaluación llega, encuentra que no se le da un refuerzo positivo pro su trabajo de tiempo extra. La siguiente vez que su jefe le pida que trabaje tiempo extra, ¿qué haría usted? ¡lo más seguro es que no lo haga! Su comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la probabilidad de que se repita.

Jones, et al.³² nos indican que de acuerdo con la teoría del Condicionamiento Operante, desarrollada por el psicólogo B. F. Skinner, la gente aprende a desempeñar comportamientos que las conducen a consecuencias deseadas y aprenden a no desempeñar comportamientos que las conducen a consecuencias no deseadas. Traducido a términos de motivación, la teoría de Skinner indica que la gente estará motivada a desempeñarse a altos niveles y a lograr sus metas de trabajo al grado en el que ese alto nivel de desempeño y el logro de sus metas les permitan obtener resultados que ellas desean. De manera similar, la gente evitará desempeñar conductas que los dirijan a resultados que ellos no desean. Eslabonando el desempeño de conductas específicas al logro de resultados específicos, los gerentes pueden motivar a los miembros de la organización para que se desempeñen en formas que ayuden a que la organización alcance sus metas.

La teoría del Condicionamiento Operante proporciona cuatro herramientas que los gerentes pueden utilizar para motivar el alto desempeño y prevenir que los empleados se enganchen en el ausentismo y otros comportamientos que detractan la eficacia organizacional. Esta herramientas son el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo, y la extinción.

³² Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 442-446

Reforzamiento positivo. Da a la gente los resultados que ellos desean cuando se desempeñan conductas funcionales en la organización. Estos resultados deseados, llamados reforzadores positivos, incluyen cualquier resultado que la persona desea, tales como pago, admiración y respeto, o promoción. Las conductas funcionales en la organización son conductas que contribuyen a la eficacia organizacional; éstas pueden incluir la producción de productos y servicios de alta calidad, brindar servicios al cliente de alta calidad, y cumplir con los programas y fechas asignadas. Eslabonando los reforzadores positivos con el desempeño funcional en la organización, los gerentes motivan a la gente a desempeñar las conductas que se desean.

Reforzamiento negativo. También puede ser utilizado para urgir a los miembros de la organización a desempeñar conductas deseadas o funcionales para la organización. Los gerentes que utilizan el refuerzo negativo realmente eliminan o remueven los resultados no deseados una vez que el comportamiento funcional está desempeñado. Estos resultados no deseados, llamados reforzadores negativos, pueden variar desde la crítica o el acoso constantes del gerente, hasta asignaciones no placenteras, y en ocasiones, hasta la constante amenaza de pérdida del empleo. Cuando el refuerzo negativo es utilizado, la gente está motivada a desempeñar conductas debido a que quieren detener o eliminar los resultados no deseados. Los gerentes que tratan de urgir a la gente de ventas para que vendan más por la amenaza del despido, están utilizando el refuerzo negativo. En este caso el reforzador negativo es la amenaza de la pérdida del empleo, la cual es removida una vez que la conducta funcional es desempeñada (cuando vende lo deseado).

Los gerentes no deberían tratar de utilizar el refuerzo negativo, ya que éste puede generar un ambiente de trabajo muy molesto y aún una cultura negativa en la organización. A nadie le gusta ser acosado, amenazado, o expuesto a otra clase de resultados negativos. Algunas veces, el uso de refuerzo negativo causa que los subordinados se resientan con el jefe y traten de vengarse de ellos.

Aun los gerentes que utilizan el refuerzo positivo (y lo eviten utilizar el refuerzo negativo) pueden estar en problemas si no son cuidadosos de identificar las conductas correctas para reforzar el comportamiento que son verdaderamente funcionales para la organización. El hacer esto no es siempre tan claro como aparenta ser. Primero, es crucial para los gerentes el seleccionar las conductas sobre las cuales los subordinados tienen control; en otras palabras, los subordinados deben tener la libertad y oportunidad de desempeñar las conductas que está siendo reforzadas. Segundo, es crucial que estas conductas contribuyen a la eficacia de la organización (como cuando se urge inadvertidamente a los empleados a realizar una sobrefacturación a los clientes). Este problema surge porque los gerentes no siguen las dos directrices anteriores para el uso del refuerzo. El refuerzo no debería ser fundamentado sobre factores que estén más allá del control de los empleados. Además, la aplicación del refuerzo para facturar más basándose simplemente en las ventas, puede no ser funcional para la organización debido a que los empleados se enfocarán a realizar ventas instantáneas y de una sola vez, en lugar de buscar la satisfacción del cliente que conduzcan a ventas repetitivas y constantes.

A pesar de que la identificación de las conductas adecuadas para reforzar puede ser muy difícil, muchos gerentes encuentran que el esfuerzo bien vale la pena.

Extinción. Algunos miembros de la organización están motivados a desempeñar conductas que realmente detraen la eficacia de la organización. Debido (de acuerdo con la teoría del

Condicionamiento Operante) a que todo comportamiento está controlado o determinado por sus consecuencias, una forma para que los gerentes disminuyan el comportamiento de conductas disfuncionales es eliminar lo que sea que esté reforzando tales conductas. Este proceso es llamado Extinción.

Suponga que un gerente tiene un subordinado que frecuentemente se detiene por su oficina para conversar –algunas veces acerca de asuntos relacionados con el trabajo pero en otras ocasiones acerca de varios tópicos desde políticos hasta el partido de fútbol de ayer. El gerente y el subordinado comparten ciertos intereses y puntos de vista, así que estas conversaciones los pueden involucrar bastante. El gerente, sin embargo, se da cuenta de que estas conversaciones frecuentes y algunas veces muy largas, le están obligando a permanecer más tiempo en el trabajo para compensar el tiempo que pierde durante el día. El gerente se da cuenta de que realmente está reforzando el comportamiento de su subordinado al actuar interesadamente en los tópicos que el subordinado le lleva y le dedica tiempo a ello. Para extinguir este comportamiento, el gerente detiene su actuar interesado en estas conversaciones no relacionadas con el trabajo y continúa con sus respuestas amables pero cortas. Ya no será reforzador con una conversación placentera, el empleado eventualmente cesará de estar motivado para interrumpir al gerente durante las horas de trabajo para discutir asuntos no relacionados con el trabajo.

Castigo. Algunas veces los gerentes no pueden confiar en la extinción para eliminar conductas disfuncionales debido a que no tienen el control sobre lo que sea que esté reforzando la conducta o porque no pueden darse el lujo del tiempo requerido para el trabajo de extinción en el trabajo. Cuando los empleados están desempeñando conductas peligrosas o comportamientos que son ilegales o no éticos, los comportamientos necesitan ser eliminados inmediatamente. El acoso sexual, por ejemplo, es una conducta disfuncional que no puede ser tolerada. En casos como éstos, los gerentes confían frecuentemente en el castigo, administrando una consecuencia no deseada o negativa a los subordinados cuando se conducen con comportamientos disfuncionales. Los castigos utilizados por las organizaciones varían desde reprimendas verbales hasta cortes de pago, suspensiones temporales, remoción del puesto, y despidos. El castigo, sin embargo, puede tener algunos efectos laterales y resentimientos no deseados, pérdida del auto – respeto, un deseo de venganza –y debe ser utilizado sólo cuando sea necesario.

Para evitar los efectos laterales no intencionados del castigo, los gerentes deben tener en cuenta las siguientes directrices:

- a) Minimice el elemento emocional involucrado en el castigo. Aclare que usted está castigando al desempeño de una conducta disfuncional de una persona, no a la persona misma.
- b) Trate de castigar las conductas disfuncionales tan pronto como sea posible después de que ocurran, y asegure de que las consecuencias negativas es una fuente de castigo para el individuo involucrado. Asegure que los miembros de la organización conozcan exactamente porqué están siendo castigados.
- c) Trate de evitar el castigo enfrente de otros, esto puede herir el auto – respeto de la persona y disminuir la estima a los ojos de sus compañeros y hacer sentir incómodos a los compañeros. Sin embargo, tenga en mente que alertando a los miembros de la organización del hecho que un individuo quien ha cometido una seria infracción ha sido castigado algunas veces es efectivo para prevenir futuras infracciones y enseñar a todos los miembros de la organización de que ciertos comportamientos son inaceptables. Por ejemplo, cuando los miembros de una organización son informados de que un gerente que ha acosado

sexualmente a un subordinado ha sido castigado, ellos aprenderán o recordarán más de que el acto de acoso sexual no será tolerado en la organización.

Los gerentes y los estudiantes parecen confundir frecuentemente al castigo con el refuerzo negativo. Para eliminar tal confusión, es importante tener en mente las dos diferencias principales entre los dos. Primero, el refuerzo negativo es utilizado para promover el desempeño de conductas funcionales en las organizaciones; el castigo es utilizado para detener el desempeño de conductas disfuncionales. Segundo, el refuerzo negativo hace necesaria la remoción de una consecuencia negativa cuando se desempeñan conductas funcionales; el castigo requiere la administración de las consecuencias negativas cuando las conductas disfuncionales son desempeñadas.

2.3. CORRIENTE DE LA SATISFACCIÓN (de necesidades)

En esta corriente han trabajado seriamente algunos autores que sostienen que las conductas humanas están explicadas y motivadas por metas u objetivos que aun no han sucedido. Realizando la analogía del hambre, podemos entender que estos autores consideran a la esperanza de alimento y la eventual satisfacción de eliminar el hambre, y no el hambre, como los motivos de una conducta humana. Los principales teóricos sobre esta corriente son:

Fred Luthans³³ nos propone un marco conceptual donde explica y estructura el concepto de Motivación en el trabajo: "... la motivación ha sido presentada como un proceso psicológico básico que consiste de motivos primarios, generales, y secundarios, y de algunas directrices como las motivaciones "n Pow" (de poder), "n Aff" (de afiliación) y "n Ach" (de logros). Para poder entender el comportamiento organizacional, estos motivadores básicos deben de reconocerse y estudiarse. Sin embargo, estos sirven solamente como retroalimentación y fundamento para enfoques más directamente relevantes de motivación para el trabajo."

En forma general, podríamos establecer cuatro enfoques principales. Las teorías de satisfacción se remontan hasta las fronteras del siglo XIX con el XX, cuando los pioneros de la administración científica tales como Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth, y Henry L. Gant propusieron incentivos salariales sofisticados para motivar a los trabajadores. Posteriormente vino el movimiento de las relaciones humanas, y después las teorías de satisfacción de Maslow, Herzberg, y Alderfer. En seguida del movimiento de la satisfacción, se desarrollaron las teorías de los procesos. Basadas principalmente con el concepto cognitivo de la expectativa, las teorías de los procesos están más cercanamente asociadas al trabajo de Victor Vroom y Lyman Porter y Ed Lawler. Más recientemente, las teorías de Equidad y, especialmente, la de la atribución han recibido gran atención en la motivación en el trabajo.

2.4. CORRIENTE DE PROCESOS

Las teorías de procesos en la motivación en el trabajo están más ocupadas con los antecedentes cognoscitivos y que van dentro de la motivación o esfuerzo y, más importante aun, con la forma en que se relacionan entre sí. Algunas de las teorías que conforman esta corriente de la motivación son³⁴:

- a) La teoría de la Atención de la expectativa (Expectancy concerns); cuyos autores son Lewin y Tolman.
- b) Teoría de la Expectativa / Valencia (Valence/Expectancy), atribuida a Vroom.

³³ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 169-187

³⁴ Idem, pp. 175-176

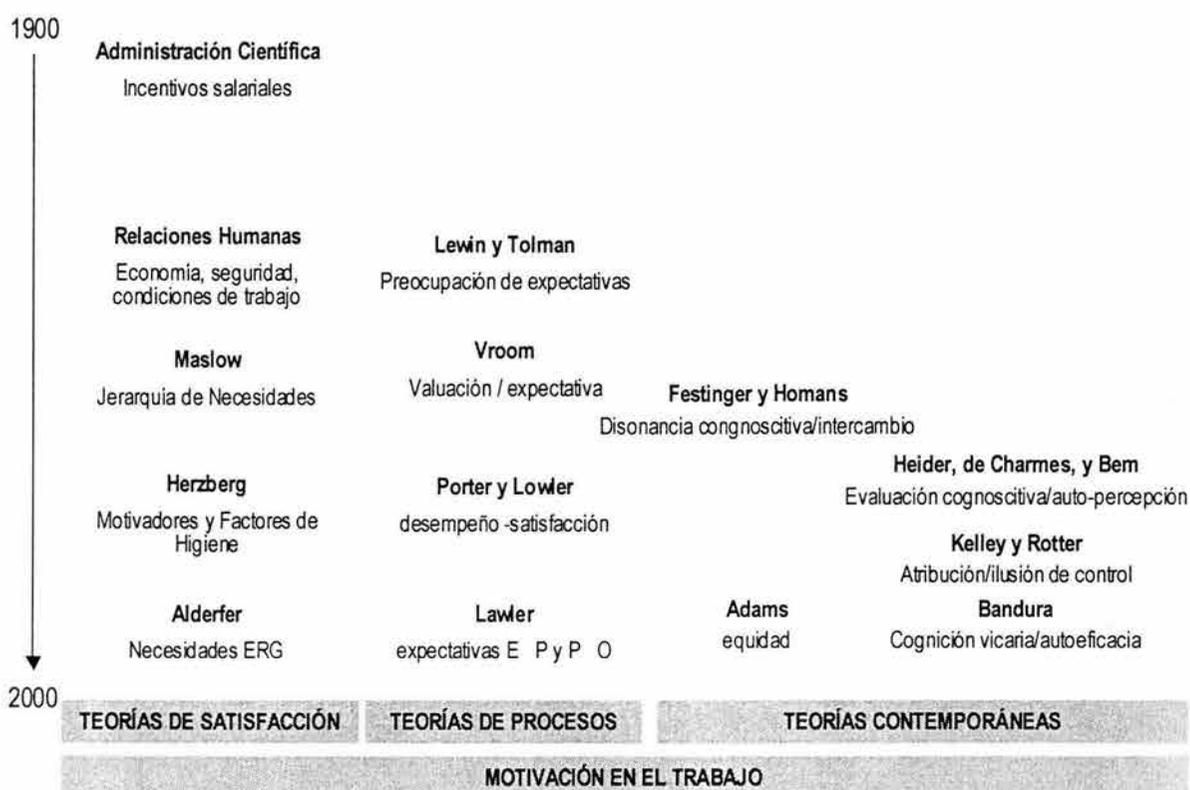
- c) Teoría de Satisfacción – Desempeño (Performance – Satisfaction), de Porter y Lawler
- d) Teoría de las Expectativas del tipo $E = P$ y $P = O$, desarrollada por Lawler.

Las principales de estas teorías se detallarán en este estudio más adelante.

2.5. CORRIENTE DEL APRENDIZAJE

La premisa básica de las teorías del aprendizaje, tal como se aplica en las organizaciones, es que los gerentes pueden incrementar la motivación y el desempeño de los empleados por las formas en las cuales ellos ligan los resultados que los empleados reciben para el desempeño de comportamientos deseados en una organización y el logro de metas.

Jones³⁵ y sus colegas incluyen en sus estudios dos teorías del aprendizaje como aportaciones al conjunto de teorías sobre la motivación en el trabajo: La teoría del Aprendizaje Social y la teoría del Condicionamiento Operante.



Fuente: Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. 8ª ed., McGraw-Hill, 1998, Fig. 6.1, p. 162. *The theoretical development of work motivation*.

En la figura anterior se muestra propositivamente que existe una falta de integración o síntesis de las diversas teorías. Adicionalmente a la necesidad de integración, una evaluación comprensible del estado de la teoría de la motivación para el trabajo también mostró la necesidad de modelos de contingencia y procesos grupales / sociales³⁶

³⁵ Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 442-448

³⁶ Mitchel, Terence, R. "Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice", *Academy of Management Review*, Enero 1982, p. 86

2.6. LAS TEORÍAS DE SATISFACCIÓN PARA LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

Bowditch y Buono³⁷ indican que las teorías de Satisfacción, en la Motivación para el Trabajo, intentan determinar qué es aquello que motiva a las personas para el trabajo. Los teóricos sobre la satisfacción se concentran con la identificación de las necesidades / directrices que las personas tienen y cómo estas necesidades / directrices son jerarquizadas. Ellos están preocupados con los tipos de incentivos o metas que la gente se esfuerza en alcanzar para estar satisfechos y desempeñarse correctamente. Las teorías de satisfacción están referidas como “estáticas” debido a que incorporan solamente uno o pocos puntos al mismo tiempo y están orientados a tiempos pasados o presentes. Por esta razón, no necesariamente predicen la motivación o el comportamiento en el trabajo, pero son aun importantes para el entendimiento sobre qué motiva a las personas para el trabajo.

Al principio, se pensó que el dinero era el único incentivo (administración científica), y un poco después se pensó que los incentivos incluyen las condiciones del trabajo, seguridad, y probablemente un estilo democrático de supervisión (relaciones humanas). Más recientemente, la motivación ha sido considerada como de satisfacción de necesidades o motivos de “alto nivel”, tales como la estima o la auto – actualización (Maslow); responsabilidad, reconocimiento, logro y progreso (Herzberg); y crecimiento y desarrollo personal (Alderfer). Un estudio que abarca las mejores teorías de la satisfacción contribuye al entendimiento y nos guía a algunas técnicas de aplicación de motivación³⁸, por lo que, de manera enunciativa y sin ningún intento de jerarquía y orden, se explicarán las teorías de la motivación que más han sido aceptadas en el ambiente académico y laboral.

Jerarquía de Necesidades de Maslow

Luthans³⁹ nos indica que Maslow identificó cinco niveles en su jerarquía de necesidades que son las siguientes:

1.- Necesidades Fisiológicas. El nivel más bajo en la jerarquía, las necesidades fisiológicas, generalmente corresponde a las necesidades primarias no aprendidas. La necesidad de hambre, sed, sueño, y sexo son algunos ejemplos. De acuerdo con esta teoría, una vez que estas necesidades básicas son satisfechas, ya no motivan más. Por ejemplo, una persona muriéndose de hambre se esforzará para obtener una zanahoria que está dentro de su alcance. Sin embargo, después de comer las zanahorias hasta hartarse, la persona no se esforzará para obtener otra y estará motivada solamente por el siguiente nivel de necesidades.

2.- Necesidades de Seguridad. El segundo nivel de necesidades es, a grosso modo, equivalente a las necesidades de seguridad. Maslow enfatiza tanto los aspectos de seguridad emocional, como la seguridad física. La organización como un “todo” puede llegar a ser un mecanismo que busca su propia seguridad. Tal como las necesidades fisiológicas, cuando estas necesidades son satisfechas, ya no motivan más.

3.- Necesidades de “amor”. Este tercer nivel, o nivel intermedio, abarcan tanto a las necesidades de afecto y las de afiliación. Tal como lo hizo Freud, Maslow se siente culpable de haber seleccionado palabras de corto significado para identificar a sus niveles. El uso de la palabra “amor” tiene muchas connotaciones que pierden el significado que quiere establecer,

³⁷ Bowditch, James L. y A. F. Buono. “A Primer on Organizational Behavior”. 3a. ed., New York, Wiley, 1994, p. 72

³⁸ Luthans, Fred. “Organizational Behavior”. 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 170

³⁹ Idem, pp. 170-173

tal como el sexo, el cual está realmente en el nivel de las necesidades fisiológicas. Tal vez una palabra más adecuada que describe este nivel podría ser "pertenencia" o "social".

4.- Necesidades de Estima. El nivel de estima representa las altas necesidades humanas. Las necesidades de poder, logro, y estatus pueden ser consideradas parte de este nivel. Maslow puntualiza cuidadosamente que el nivel de estima contiene tanto a la autoestima como la estima hacia otros.

5.- Necesidades de Auto-realización. Este nivel representa la culminación de todos los niveles bajo, intermedios y alto de los seres humanos. Las personas que han llegado a estar auto-realizados son autosuficientes y tienen realizado todo su potencial. La auto-realización está íntimamente relacionado con el "Auto-concepto", explicado más adelante. En efecto, la auto-realización es la motivación de la persona para transformar a la percepción de uno mismo, en realidad.

Maslow no intentó que esta jerarquía de necesidades estuviera aplicado directamente a la motivación en el trabajo, no profundizó en los aspectos de la motivación humana en las organizaciones sino hasta cerca de 20 años después de que propusiera esta teoría. A pesar de esta falta de intención por parte de Maslow, otros, tal como McGregor, en su ampliamente leído libro "The Human Side of Enterprises", popularizó la teoría de Maslow en la literatura gerencial. La jerarquía de las necesidades ha tenido un tremendo impacto sobre el enfoque de motivación en la gerencia moderna.

Muchos hallazgos en las investigaciones indican que la teoría de Maslow no es la respuesta final en la motivación en el trabajo. El siguiente comentario de Luthans nos induce a la adopción de otra teoría de necesidades para el propósito de este estudio: "La naturaleza exacta de estas necesidades y cómo se relacionan con la motivación no está claro. Para intentar solventar algunos de los problemas de la jerarquía de Maslow, Alderfer ha propuesto más recientemente la teoría ERG, la cual contiene tres grupos muy claros de necesidades", esta teoría fundamenta este estudio y se tratará teóricamente mas adelante.

Jones, et al.⁴⁰ comenta que el psicólogo Abraham Maslow propuso que todas las personas buscan satisfacer cinco clases básicas de necesidades: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de auto-realización. Maslow sugirió que estas necesidades constituyen una "jerarquía de necesidades" con las más elementales en el nivel más bajo. Maslow argumentó que estas necesidades de nivel bajo deben ser satisfechas antes que la persona se esfuerce en satisfacer necesidades de nivel más alto en la jerarquía, tal como la necesidad de auto-estima. Una vez que la necesidad es satisfecha, propuso, ésta cesa de operar como una fuente de motivación.

A pesar que esta teoría identifica necesidades que parecen ser fuentes importantes de motivación para mucha gente, la investigación no soporta la propuesta de Maslow de que existe una jerarquía de necesidades que sugiere que solamente existe un nivel de necesidades a la vez.

Dice Robbins que la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow es probablemente la más conocida⁴¹, y que Maslow formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, y éstas son:

- a) Fisiológicas. Hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades.
- b) Seguridad. Seguridad y protección del daño físico y emocional.
- c) Sociales. Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

⁴⁰ Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 434-435

⁴¹ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 169-170

d) Estima. Respeto a uno mismo, autonomía y logro.

e) Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona. Y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que está inmediatamente arriba.

Maslow separó estas necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la remisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salarios, contratos sindicales, y antigüedad). De hecho, la conclusión natural que puede sacarse de la clasificación de Maslow es que en tiempos de abundancia económica, casi todos los empleados en forma permanente tienen sus necesidades de nivel bajo sustancialmente satisfechas.

Teoría X y teoría Y

Robbins⁴² explica que Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. Si referimos los pensamientos anteriores al contexto de la motivación, la teoría X asume que las necesidades de orden bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación en un empleado.

Luthans⁴³ expone que el clásico trabajo realizado por Douglas McGregor es relevante. En él su teoría X representa el estilo antiguo y autoritario de liderazgo y su teoría Y representa el iluminado estilo humanista de liderazgo. Los estudios están directamente ligados con el estilo de liderazgo y sólo se relacionan con la motivación por los efectos que estos estilos provocan en los trabajadores.

Jones, et al.⁴⁴ comentan que diversos estudios realizados después de la segunda guerra mundial revelaron cómo las consideraciones de las actitudes y comportamientos de los empleados afectan el comportamiento de los gerentes. Tal vez el enfoque más influyente fue desarrollado por Douglas McGregor. Éste propuso que dos diferentes conjuntos de

⁴² Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 170-171

⁴³ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 411-413

⁴⁴ Jones, Gareth R., J.M. George, y Ch.W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 56-57

consideraciones acerca de cómo las actitudes y comportamientos de los trabajadores dominan la forma en que los gerentes piensan y actúan en las organizaciones. McGregor nombró a estos dos contrastantes conjuntos de consideraciones Teoría X y Teoría Y.

Teoría X. De acuerdo con la consideración de la Teoría X, el trabajador promedio es flojo, le disgusta el trabajo, y tratará de hacer lo menos posible. Más aun, los trabajadores tienen poca ambición y desean evitar responsabilidades. De esta manera, la tarea de los gerentes es contra-actuar las tendencias naturales de los trabajadores que evitan el trabajo. Para mantener el desempeño en el trabajo de los trabajadores en un alto nivel, los gerentes deben supervisarlos muy de cerca y controlar su comportamiento or medio de la "zanahoria" y el "garrote" –recompensa y castigo.

Teoría Y. En contraste, la teoría Y asume que los trabajadores no son inherentemente flojos, no les disgusta naturalmente el trabajo, y si se da la oportunidad, harán lo que sea bueno para la organización. De acuerdo con la teoría Y, las características del trabajo determinan el que los trabajadores consideren al trabajo como una fuente de recompensa o de castigo; y los gerentes no necesitan controlar estrechamente el comportamiento de los trabajadores para hacer que se desempeñen a altos niveles, debido a que los trabajadores ejercerán un auto-control cuando están comprometidos por las metas organizacionales. La implicación de la teoría Y, de acuerdo a McGregor, es que "los límites de colaboración dentro de la organización no son los límites de la naturaleza humana, sino de la ingenuidad de los gerentes en el descubrimiento para realizar el potencial que representan los recursos humanos".

Tal vez Jones, et al., sean quienes mejor acercan a las Teorías X, Y a las teorías de la motivación; puesto que la consideran implícitamente como influenciada por el comportamiento de los trabajadores.

2.7. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE SATISFACCIÓN DE HERZBERG (Motivación – Higiene)

Jones, et al.⁴⁵ nos mencionan que Herzberg se enfocó en dos factores: (1) resultados que pueden guiar hacia altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo y (2) resultados que pueden prevenir a la gente de estar insatisfecha. De acuerdo con la teoría de Motivadores – Higiene de Herzberg, las personas tiene dos conjuntos de necesidades o requerimientos: necesidades motivadoras y necesidades de higiene.

Las necesidades motivadoras está relacionadas con la naturaleza del trabajo mismo y con el reto de lograrlo. Resultados tales como trabajo interesante, autonomía, responsabilidad, posibilidad de crecimiento y desarrollo en el trabajo, y un sentido de éxito y logro ayudan a satisfacer las necesidades motivadoras. Herzberg sugiere que los gerentes deben tomar acciones para asegurar que las necesidades motivadoras de los trabajadores esté satisfechas.

Las necesidades de higiene está relacionadas con el contexto físico y fisiológico en el cual el trabajo se desempeña. Las necesidades de higiene está satisfechas por resultados tales como condiciones de trabajo placenteras y cómodas, pago, seguridad en el trabajo, buenas relaciones con los compañeros, y supervisión efectiva. De acuerdo con Herzberg, cuando las

⁴⁵ Jones, Gareth R., J.M. George, y Ch.W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 436-437

necesidades de higiene no son satisfechas, los trabajadores estarán insatisfechos. Pero, cuando las necesidades de higiene está satisfechas, esto no resultará en altos niveles de satisfacción o en altos niveles de satisfacción en el trabajo. Muchos trabajos de investigación han probado las propuestas de Herzberg, y, por mucho, la teoría falla en recibir soporte. Sin embargo, Herzberg ha ayudado a que los investigadores y gerentes pongan atención sobre la importante distinción entre la motivación intrínseca (relacionada con las necesidades motivadoras) y la motivación extrínseca (relacionada con las necesidades de higiene).

Luthans⁴⁶ nos dice que Herzberg extendió el trabajo de Maslow y desarrolló una teoría de contenido específico de motivación en el trabajo. Condujo un reporte amplio sobre un estudio con cerca de 200 contadores e ingenieros empleados en empresas del área de Pittsburg, Pensilvania. Utilizó el método de incidente crítico para la obtención de datos y su análisis. Los sujetos profesionales en el estudio fueron respondidos esencialmente con dos preguntas: (1) ¿Cuándo se sintió particularmente bien debido a su trabajo y qué lo transformó?, y (2) ¿Cuándo se sintió excepcionalmente mal debido a su trabajo y qué lo transformó?.

Las respuestas obtenidas de este método de incidente crítico fueron interesantes y aceptablemente consistentes. El bienestar reportado estuvo generalmente asociado con experiencias del trabajo y contenido del trabajo. Los sentimientos negativos reportados, por el otro lado, fueron generalmente asociados con los aspectos periféricos que rodeaban los aspectos del trabajo –el contexto del trabajo.

A pesar de que la Teoría de los dos factores de Herzberg permanece como una explicación sobre la motivación en el trabajo en los libros de texto y hace sentido a los practicantes de la gerencia, es también cierto que desde la perspectiva académica la teoría sobre-simplifica la complejidad de la motivación en el trabajo. Cuando los investigadores se desvían de la metodología del incidente crítico utilizado por Herzberg, no se encuentran los dos factores. Parece ser que los factores de trabajo tales como el pago guían hacia la satisfacción e insatisfacción. Los resultados indican en una interpretación estricta que la teoría de los dos factores no está garantizada.

La mayor contribución de esta teoría es que extendió el concepto de la jerarquía de necesidades de Maslow hacia la motivación en el trabajo.

Robbins⁴⁷ indica que el psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la Motivación – Higiene en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Herzberg investigó la pregunta: “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. Los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo, como es reportó en 12 investigaciones conducidas por Herzberg, se representan en la figura 2.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes que las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Como se ve en la figura 2, ciertas características tienden a estar consistentemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo (los factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el trabajo (el lado izquierdo de la figura). Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la

⁴⁶ Luthans, Fred. “Organizational Behavior”. 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 173-175

⁴⁷ Robbins, Stephens P. “Comportamiento organizacional”. 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 436-437

responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones del trabajo.

Los datos sugieren, dice Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Lo opuesto a la Satisfacción es la No satisfacción; y lo opuesto a la Insatisfacción es la No insatisfacción.

2.8. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David C. McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades, las cuales son⁴⁸:

- Necesidad de logro: el impulso por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó profusamente sobre estas tres necesidades. Consideró que la necesidad de logro (n ach) es el grado en el que un individuo tiene un fuerte deseo para desempeñar tareas retadoras de manera correcta y para alcanzar estándares personales para la excelencia. Las personas con alta necesidad de logro con frecuencia establecen metas para ellos mismos y les gusta recibir retroalimentación sobre su desempeño. La necesidad de afiliación (n aff) es el grado en el que un individuo se preocupa acerca del establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, de ser agradable, y tener a otra gente en relaciones cercanas con otras gentes. La necesidad de poder (n pow) es el grado en el que un individuo desea el control o la influencia sobre otras personas⁴⁹.

Las investigaciones sugieren que altas necesidades de logro y poder son causales para los gerentes medios y de primera línea. Un estudio encontró que los presidentes de los Estados Unidos de América con una relativa alta necesidad de poder tendieron a ser específicamente efectivos durante su periodo de presidencia. Una alta necesidad de afiliación podría no ser siempre deseable en los gerentes porque podría encaminarlos a esforzarse demasiado para ser aceptado por otros (incluyendo a sus subordinados) en lugar de hacer todo lo que puedan para asegurar que el desempeño sea tan alto como pudiera y debiera ser. A pesar de que la mayoría de las investigaciones sobre estas necesidades se han realizado en los Estados Unidos de América, algunos estudios sugieren que los hallazgos también son aplicables en otros países, tales como la India y Nueva Zelanda.

Luthans⁵⁰, revela que David C. McClelland está más relacionado con el estudio del motivo de logro, y sus estudios más recientes son también sobre el poder (n Pow). McClelland ha investigado y escrito exhaustivamente sobre todos los aspectos del "n Ach" (logro). De este exhaustivo trabajo ha emergido un claro perfil de las características del "Gran logrador". De

⁴⁸ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, 175

⁴⁹ Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 395-396

⁵⁰ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 165, 366-367, 373-374, 607, 640

manera muy simple, el motivo de logro puede ser expresado como el deseo de desempeñarse en términos del estándar de excelencia o de ser exitoso en situaciones competitivas. Las características específicas de un "Gran logrador" son las siguientes:

Toma de riesgos moderados. La toma de riesgos moderados es probablemente la característica más descriptiva del "gran logrador". Superficialmente, podría parecer que el "gran logrador" tomaría grandes riesgos. Sin embargo, otra vez la investigación nos da una respuesta diferente al sentido común. El juego del "Tiro del aro" demuestra que los "bajos logradores" se colocan muy cerca, o muy lejos del blanco; mientras que los "gran logradores" se colocan en distancias medias donde, ni se observan ingenuos por falta de riesgo (si se colocaran demasiado cerca), ni se ven ridículos por el alto riesgo de falla (si se colocaran demasiado lejos).

Necesidad de retroalimentación inmediata. Conectado muy de cerca con la toma de riesgos moderados está el deseo de retroalimentación inmediata. Las personas "gran logradoras" prefieren actividades que proporcionan retroalimentación inmediata y precisa sobre cómo ellos está progresando en la consecución de una meta. Los "gran logradores" tienden a gravitar hacia, o al menos a estar más motivados en, trabajos o carreras, tales como ventas o ciertas posiciones gerenciales, en las que son frecuentemente evaluados por criterios específicos de desempeño. En el otro extremo de la escala, los "gran logradores" no se encuentran generalmente, o tienden a estar frustrados, en investigaciones o vocaciones de enseñanza, donde la retroalimentación sobre su desempeño es muy imprecisa, vaga, y de largo plazo.

Satisfacción con éxito. Los "gran logradores" encuentran el logro de una meta intrínsecamente satisfactoria y se sienten satisfechos ellos mismos; no esperan o necesariamente desean las recompensas materiales que acompañan al logro. Una buena ilustración de esta característica involucra al dinero, pero no por la usual razón del deseo del dinero por su propio mérito o por lo que se puede comprar con él. Los "gran logradores" miran al dinero como una retroalimentación o medida de cómo se está desempeñando. De tener la alternativa entre una tarea simple con una buena paga por el logro y otra tarea más difícil con una paga menor, el "gran logrador" puede seleccionar a esta última.

Preocupación por la tarea. Una vez que el "gran logrador" selecciona una tarea, tiende a estar totalmente preocupado por la tarea hasta que está totalmente terminada. No puede soportar dejar a medio terminar la tarea y no está totalmente satisfecho con él mismo hasta que no ha dado su máximo esfuerzo. Este tipo de compromiso dedicado está frecuentemente reflejado en su personalidad extrovertida, la que frecuentemente tiene un efecto negativo sobre aquellos con los que tiene contacto. Los "gran logradores" aparentan ser nada amigables y solitarios. Pueden ser muy tranquilos y estar muy seguros de sus logros y éxitos. Tienden a ser realistas acerca de sus habilidades y de no permitir que otras personas se interpongan en su camino para lograr las metas. Típicamente, estas personas pueden ser buenos vendedores, pero malos gerentes de ventas.

El Psicólogo social David C. McClelland ha realizado un trabajo considerable sobre el impacto de la necesidad motivadora del poder (n Pow). Sus estudios indican que existen dos tipos principales de poder, uno negativo y otro positivo. McClelland siente que el uso del tipo negativo del poder está asociado con el poder personal. Siente que esto es primitivo y no tiene necesariamente consecuencias negativas.

La contrastante "otra cara" del poder identificada por McClelland es el poder social. Está caracterizado por una "preocupación por las metas grupales, por encontrar aquellas metas que moverán a las personas, por ayudar al grupo para que las formulen, por tomar alguna iniciativa para proporcionar a los miembros del grupo con lo medio para alcanzar tales

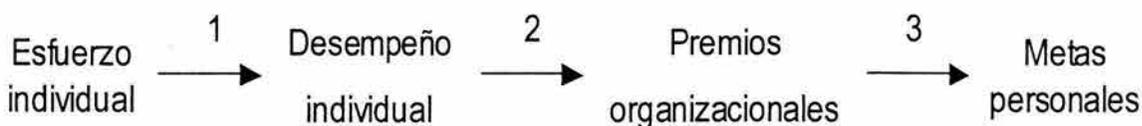
metas, y por proporcionar a los miembros del grupo el sentimiento de fortaleza y competencia que necesitan para trabajar con tesón sobre esas metas". Bajo esta definición de poder social, el gerente puede estar frecuentemente en una posición precaria al caminar en una delgada línea que separa la exhibición de dominio personal y el uso más social del poder. McClelland ha acumulado alguna evidencia empírica que los gerentes con poder social son bastante efectivos. En algunas formas este papel que el poder puede jugar en la efectividad organizacional está en oposición a la posición más humanística, la cual enfatiza la importancia de los valores democráticos y toma de decisiones participativa. También hay evidencia reciente que contradice el punto de vista de McClelland. Un estudio encontró que aquellos que con un alta necesidad de poder pueden suprimir el flujo de información, especialmente información que contradice sus cursos de acción preferidos, y así tiene un impacto negativo sobre la efectiva toma de decisiones gerenciales. Pero a pesar de la controversia alrededor del poder, está claro que el poder es inevitable en las organizaciones actuales. Cómo el poder es utilizado y qué tipo de poder es utilizado puede afectar vitalmente el desempeño humano y las metas organizacionales.

Luthans también indica que la motivación a través de las diferentes culturas no ha sido suficiente, sin embargo, la poca investigación cross-cultural demuestra que aunque las estructuras y jerarquías tienen que ser cambiadas en algunas culturas, los principios fundamentales de las tres teorías: Maslow, Herzberg y McClelland se mantienen válidas⁵¹.

2.9. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE Vroom

Robbins⁵² menciona que en la actualidad, una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Victor Vroom, aunque tiene sus críticos, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido por un resultado determinado y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría, por tanto, se enfoca en tres relaciones.



Fuente: Robbins, Stephens P. "Comportamiento Organizacional". 8ª ed., Prentice Hall, 1999, Ilustración 5-8, p. 188.

1. Relación esfuerzo – desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

2. Relación recompensa – desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.

⁵¹ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, 606-607

⁵² Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999. pp. 187-189

3. Relación recompensa – metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar porqué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse. Esto es evidente cuando observamos la teoría de las tres relaciones con un poco más de detalle. Estas relaciones se pueden presentar como tres preguntas que los empleados necesitan responder de manera afirmativa para maximizar su motivación.

Primero, ¿si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es “no”. ¿Porqué? Su nivel de habilidad podrá ser deficiente, lo que significa que sin importar qué tan duro se esfuercen, probablemente no tendrán un alto desempeño. El sistema de evaluación del desempeño en la organización podría estar diseñado para evaluar factores que no involucran el desempeño como la lealtad, la iniciativa, o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta. Todavía otra posibilidad es que el empleado, con razón o sin ella, perciba que no le cae bien a su jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre a pesar de su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la creencia, por parte del empleado, de que sin importar cuán duro trabaje él, la probabilidad de conseguir una buena evaluación de desempeño es baja.

Segundo, ¿si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas organizacionales? Muchos empleados ven la relación desempeño – recompensa en su trabajo como débil. Una de las razones es que la organización recompensa muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el salario se distribuye a los empleados con base en factores como la antigüedad, el ser cooperativo o el “alabar” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño – recompensa como débil y desmotivadora.

Finalmente, ¿y si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos? El empleado que trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso pero obtiene un incremento de salario en su lugar; el empleado que quiere un trabajo más interesante y de mayor desafío pero recibe sólo unas palabras de aprecio; el empleado que pone un esfuerzo extra para ser reubicado en la oficina de la compañía en París, pero en su lugar es transferido a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes está limitados en las recompensas que pueden distribuir, asumen por error que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación. En cualquier caso, se mengua la motivación del empleado.

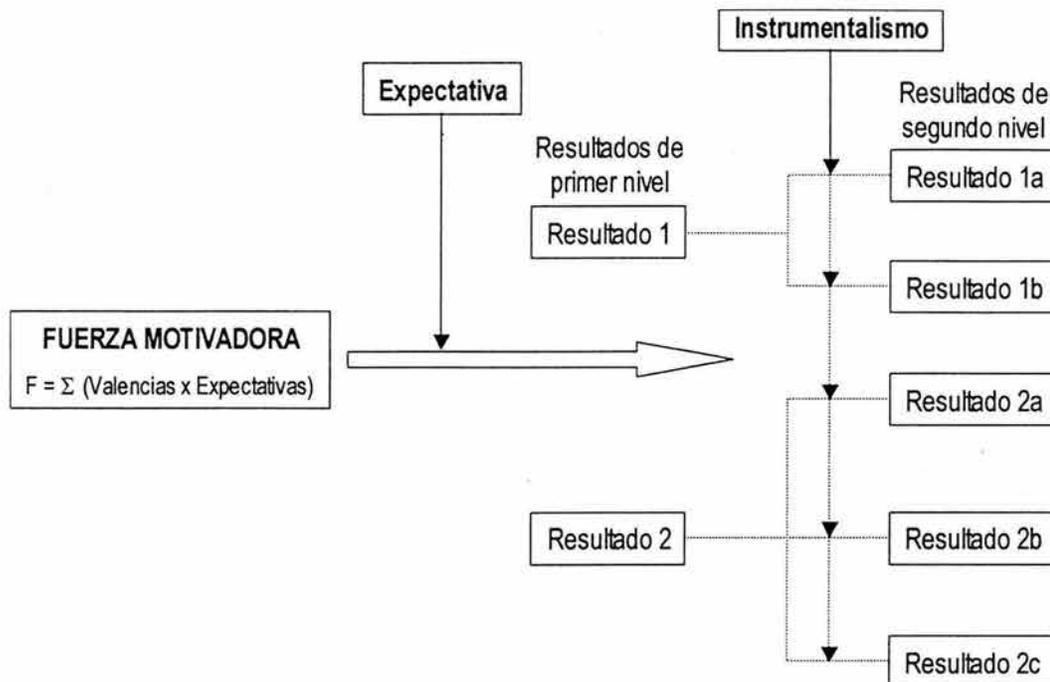
En resumen, la clave de la teoría de las Expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual. Como modelo de contingencia, la teoría de las Expectativas reconoce que no existe principio universal para una explicación de las motivaciones de todo mundo. Además, sólo porque entendemos las necesidades que una persona busca satisfacer no podemos asegurar que el

individuo perciba un alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Intentos de validar la teoría se han complicado por la metodología, los criterios y los problemas de medición. Como resultado, muchos estudios publicados que tienen la intención de apoyar o negar la teoría deben interpretarse con cuidado. La mayoría de los estudios ha fracasado en replicar la metodología que fue originalmente propuesta. Por ejemplo, la teoría propone explicar diferentes niveles de esfuerzo de la misma persona en diferentes circunstancias, pero casi todos los estudios de reproducción han observado gente diferente. La corrección de este error ha mejorado en gran medida el apoyo de la validez de la teoría de las expectativas. Algunos críticos sugieren que la teoría tiene un uso limitado, sostienen que tiende a ser más válida para predecir situaciones donde las uniones entre esfuerzo –desempeño y desempeño – recompensa se perciben con claridad. Puesto que pocos individuos perciben una alta correlación entre el desempeño y las recompensas en sus trabajos, la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos por el desempeño y no de acuerdo con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidad y la dificultad en el trabajo, entonces la validez de la teoría podría ser considerablemente mayor. Sin embargo, en lugar de invalidar la teoría de las expectativas, esta crítica puede utilizarse para apoyarla, ya que explica por qué un segmento significativo de la fuerza laboral ejerce niveles bajos de esfuerzo al llevar a cabo responsabilidades de trabajo.

Luthans⁵³ escribió que la teoría de la Expectativa en la motivación laboral tiene sus raíces en los conceptos cognitivos de los psicólogos pioneros Kurt Lewin y Edward Tolman, y en la selección del comportamiento y los conceptos de utilitarismo de la teoría clásica económica. Pero, el primero en formular una teoría de la Expectativa directamente enfocada a la motivación en el trabajo fue Victor Vroom. Contrario a la mayoría de los críticos, Vroom propuso su teoría de la Expectativa como una alternativa a los modelos de la Satisfacción, a los que consideraba explicaciones inadecuadas de el complejo proceso de motivación en el trabajo. Al menos en el círculo académico, su teoría ha llegado a ser una explicación popular de la motivación en el trabajo y continua generando considerable número de investigaciones.

⁵³ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 176-178



Fuente: Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. 8ª ed., McGraw-Hill, 1998, Fig. 6.6, p. 177.

La figura anterior sintetiza el modelo de Vroom. Tal como se muestra, el modelo está construido alrededor de los conceptos de Valencia, Instrumentalismo, y Expectativa, y es comúnmente denominada la Teoría VIE.

Por Valencia, Vroom se refiere a la fuerza de la preferencia de un resultado en particular de un individuo. Otros términos que pueden ser utilizados incluyen al valor, incentivo, actitud, y utilidad esperada. Para que la Valencia sea positiva, la persona tiene que preferir el alcance del resultado sobre el no alcanzarlo. Una Valencia de cero ocurre cuando el individuo es indiferente hacia el resultado; la Valencia es negativa cuando el individuo prefiere no alcanzar el objetivo sobre el logro del mismo. Otro concepto importante sobre la Valencia es la Instrumentalismo del resultado de primer nivel para alcanzar el resultado de segundo nivel. Por ejemplo, una persona podría estar motivada hacia un desempeño superior debido al deseo de ser promovido. El desempeño superior (resultado de primer nivel) es visto como instrumental para el logro de una promoción (resultado de segundo nivel).

Otra variable importante en el proceso motivador de Vroom es la Expectativa. A pesar de que todos los teóricos de la Psicología concuerdan en que las expectativas son estados mentales, o cognitivos, existe muy poco consenso acerca de la naturaleza de estos estados. A pesar de que a primera vista el concepto de la Expectativa puede parecer ser el mismo que la alimentación por el instrumentalismo hacia la Valencia, es en la realidad muy diferente. La expectativa relaciona a los esfuerzos (Fuerza motivadora) con los resultados de primer nivel, mientras que el instrumentalismo relaciona a los resultados de primer nivel con los resultados de segundo nivel. En otras palabras, la expectativa en la teoría de Vroom es la probabilidad (con rangos de 0 a 1) de que una acción particular o esfuerzo (Fuerza motivadora) permitirá o dirigirá hacia un resultado de primer nivel. El instrumentalismo se refiere al grado en que el deseo de un resultado de primer nivel permitirá o dirigirá a un resultado deseado de segundo nivel. En resumen, la Fuerza motivadora para desempeñar cierto acto dependerá de la suma algebraica de los productos de las valencias de los resultados (incluye el instrumentalismo), multiplicados por las expectativas.

Implicaciones del modelo de Vroom en las conductas humanas en las organizaciones.

La teoría de Vroom parte de las teorías de la Satisfacción en aquello que describe un proceso de variables cognitivas que refleja diferencias individuales en la motivación en el trabajo. No intenta describir cuál es la satisfacción o cuáles son las diferencias individuales. Cada quien tenemos una combinación de valencias, instrumentalismo, y expectativas. Por esta razón, la teoría de Vroom indica solamente las determinantes conceptuales de la motivación y cómo está relacionadas. No proporciona sugerencias específicas sobre lo que motiva a los miembros organizacionales, tal como lo hacen Maslow, Herzberg y Alderfer, en sus modelos.

A pesar de que el modelo de Vroom no contribuye mucho ni directamente en las técnicas de motivación del personal en la organización, es valioso en la comprensión de las conductas humanas en la misma. Esta teoría puede aclarar la relación entre los individuos y las metas de la organización. Por ejemplo, suponga que los trabajadores están brindando un cierto nivel de producción. Al medir los resultados de los trabajadores, los gerentes pueden determinar cuán importantes son sus diversas metas individuales (resultados de segundo nivel, tales como dinero, seguridad, y reconocimiento); el instrumentalismo de las metas organizacionales (resultados de primer nivel, tales como la cuota de producción) para el logro de las metas personales; y las expectativas de los trabajadores de que sus esfuerzos y habilidades (fuerzas motivadoras) permitan alcanzar las metas organizacionales. Si el resultado es menor que la cuota, puede ser que los trabajadores no pongan una gran valor sobre los resultados de segundo nivel; o puede ser que no vean un instrumentalismo en los resultados de primer nivel para el logro de los resultados de segundo nivel; o pueden pensar que sus esfuerzos no alcanzarán los resultados de primer nivel. Vroom piensa que cualquiera o una combinación de algunas de las posibilidades resultarán en un bajo nivel de motivación para el desempeño. El modelo está diseñado para ayudar a los gerentes que entiendan y analicen la motivación de los trabajadores e identificar algunas de las variables relevantes; no proporciona soluciones específicas a los problemas sobre la motivación. Además de que tiene una aplicación en los problemas, el modelo también asume, tal como lo hizo la anterior teoría económica, que las personas son calculadoras racionales y lógicas. Tal consideración puede ser demasiado idealista.

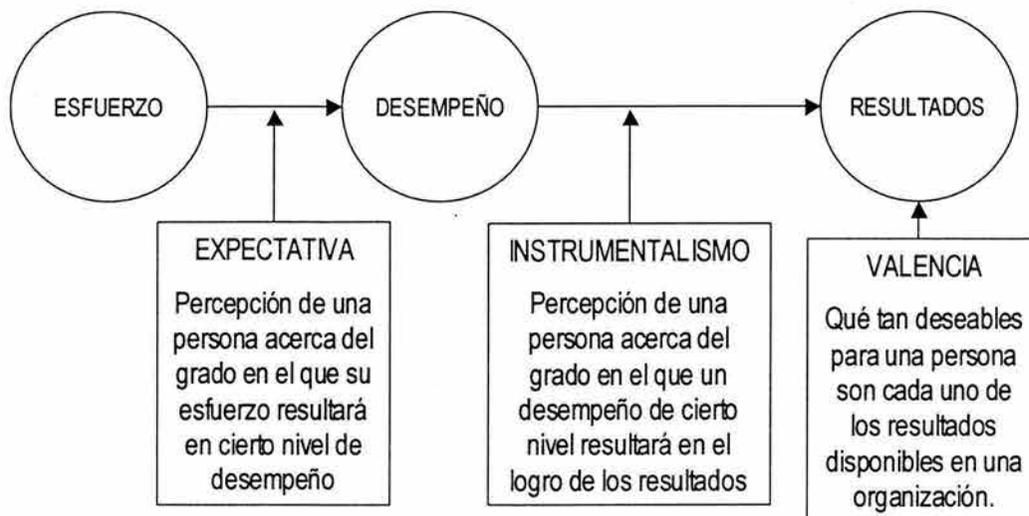
Importancia del modelo de Vroom.

Probablemente la mayor razón de que el modelo de Vroom haya emergido como una importante y moderna teoría sobre la motivación en el trabajo, y haya generado tanta investigación es que no toma un enfoque simplista. Las teorías de la Satisfacción sobresimplifican la motivación humana. Hasta ahora las teorías de la Satisfacción permanecen extremadamente populares en la práctica gerencial debido a que los conceptos son muy sencillos de entender y aplicar en sus propias situaciones. En la otra mano, la teoría VIE reconoce la complejidad de la motivación en el trabajo, pero es relativamente difícil de entender y aplicar. Por esta razón, desde un punto de vista teórico, el modelo VIE parece ayudar a los gerentes a apreciar la complejidad de la motivación, pero no les otorga mucha ayuda práctica en la solución de sus problemas sobre la motivación, excepto sencillos consejos tales como asegurar el que los trabajadores conozcan exactamente lo que se espera de ellos.

De alguna manera, el modelo de la Expectativa de Vroom es como un análisis marginal en la Economía. La gente de negocios no calcula realmente el punto donde el costo marginal iguala la utilidad marginal, pero aún es un concepto útil para la teoría económica de la empresa. De la misma manera, el modelo de la Expectativa intenta sólo reflejar el complejo proceso de la motivación; no pretende describir cómo las decisiones sobre la motivación son

realmente tomadas o solucionar problemas reales sobre la motivación que enfrenta un gerente.

Jones, et al.⁵⁴ escribieron que la teoría formulada por Victor H. Vroom en los años 60's, establece que la motivación será alta cuando los trabajadores creen que altos niveles de esfuerzo conducirá a alto desempeño y que el alto desempeño conducirá al logro de resultados esperados. La teoría de la Expectativa es una de las más populares teorías de la motivación en el trabajo debido a que se enfoca sobre las tres partes de la "Ecuación de la Motivación": Entradas, desempeño y resultados. La teoría de la Expectativa identifica las tres principales factores que determinan la motivación de una persona: Expectativa, Instrumentalismo, y Valencia.



Fuente: Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., McGraw-Hill, 2000, fig. 12.2, p. 430

Expectativa es la percepción de una persona acerca del grado en el que el esfuerzo (entrada o alimentación) resultará en un cierto nivel de desempeño. El nivel de Expectativa de una persona determina si cree o no que un alto nivel de esfuerzo resultará en un alto nivel de desempeño. La gente está motivada para poner un gran esfuerzo en sus trabajos sólo si piensan que su esfuerzo redundará en un alto desempeño –esto es, si tienen una alta expectativa. Piense cuán motivado estaría al estudiar para un examen si pensara que no importa cuánto esfuerzo ponga en este estudio si de todas maneras su calificación será por debajo de lo mínimo aceptable, es este caso la Expectativa es baja, por lo que la motivación general es también baja.

Los miembros de una organización estarán motivados a poner un alto nivel de esfuerzo sólo si piensan que haciéndolo de esta manera los conducirá a un alto desempeño. Instrumentalismo es el segundo concepto básico en la teoría de la Expectativa, es el grado en el que un cierto nivel de desempeño resultará en la obtención de resultados. De acuerdo con la teoría de la Expectativa, De acuerdo con la teoría de la Expectativa, los empleados estarán motivados para desempeñarse en altos niveles, si piensan que el alto desempeño los conducirá (o que es instrumental para el logro) a resultados tales como: pago, seguridad en el trabajo, asignación de trabajos interesantes, bonos, o un sentimiento de éxito. En otras palabras, el instrumentalismo será alto -para que la motivación sea alta-, si la persona percibe que desempeñándose en altos niveles recibirán resultados deseados.

⁵⁴ Jones, Gareth R., J.M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 429-432

Un ejemplo del Instrumentalismo puedes ser encontrado en los inmigrantes Camboyanos en los Estados Unidos quienes son propietarios, gerentes y trabajadores en más del 80 por ciento de los establecimientos de donas en California. Estos inmigrantes ven que su alto desempeño como el camino a la obtención de importantes resultados, tales como: ingresos, una existencia confortable, seguridad familiar, y la autonomía que les proporciona el trabajar en un negocio pequeño. Su alto Instrumentalismo contribuye al logro de su motivación.

Valencia es también importante para los miembros de una organización que tienen alta Expectativa y alto Instrumentalismo, la teoría de la Expectativa reconoce que la gente difiere de sus preferencias sobre los diferentes resultados. Para muchas personas, el pago es el resultado más importante en el trabajo. Para otros, un sentimiento de éxito o de disfrutar el trabajo es más importante que el pago. El término Valencia se refiere a qué tan deseable es para una persona cada uno de los resultados disponibles en una organización laboral. Para motivar a los miembros de una organización, los gerentes necesitan determinar cuáles son los resultados que tienen una alta Valencia para ellos –que son altamente deseados- y asegurarse que aquellos resultados son proporcionados cuando los miembros se desempeñan a altos niveles.

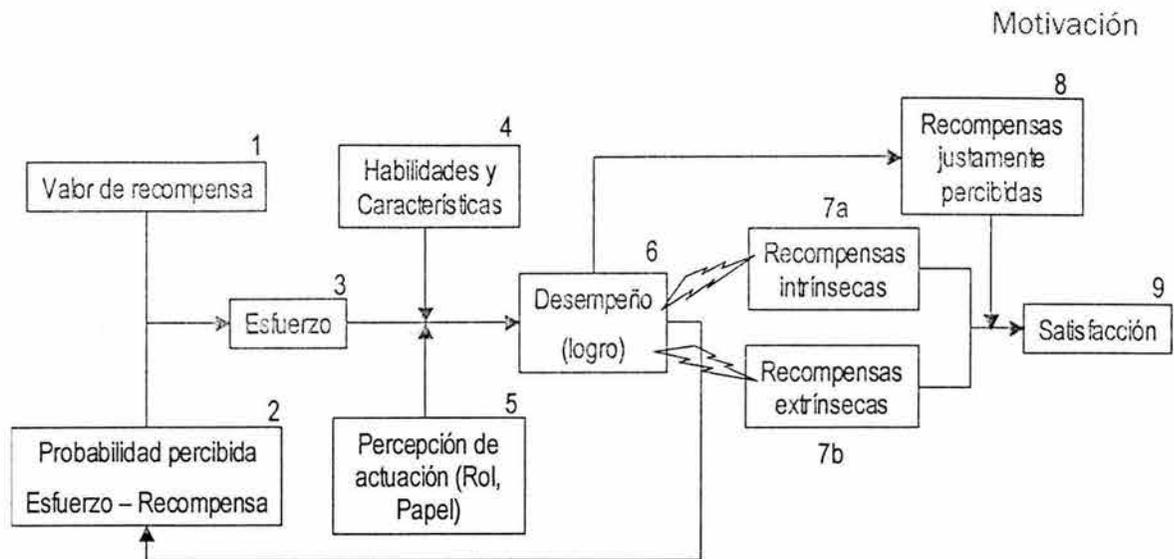
2.10. EL MODELO Porter – Lawler

Luthans⁵⁵ establece que algunos estudios sobre la Satisfacción en el trabajo se refieren a la controversia entre satisfacción y desempeño que ha existido desde los inicios del movimiento de las relaciones humanas. Las teorías de la Satisfacción asumen implícitamente que la satisfacción conduce a un desempeño incrementado y que la insatisfacción perjudica al desempeño. El modelo de Herzberg es en realidad una teoría de Satisfacción en el trabajo, pero todavía no trata adecuadamente la relación entre satisfacción y desempeño. La teoría de Vroom también evita de manera importante la relación entre satisfacción y desempeño. A pesar de que la satisfacción es una entrada o alimentación al concepto de Vroom sobre la Valencia y que a pesar de que los resultados tienen implicaciones sobre el desempeño, no fue sino hasta que Porter y Lawler refinaron y extendieron el modelo de Vroom (por ejemplo, la relación están expresadas esquemáticamente en lugar de matemáticamente, existen más variables, y el proceso cognitivo de la percepción juega un papel central) que la relación entre la satisfacción y el desempeño fue manejada directamente por un modelo de motivación.

Porter y Lawler⁵⁶ empezaron con la premisa de que la motivación (esfuerzo o fuerza) no iguala la satisfacción o al desempeño. Motivación, satisfacción, y desempeño son variables separadas y se refieren de diferentes formas a lo que tradicionalmente se asumió.

⁵⁵ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 178-180

⁵⁶ Idem, p. 178



Fuente: Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, fig. 6.7, p. 179

La figura anterior describe el modelo multivariable utilizado para explicar la compleja relación que existe entre la motivación, desempeño, y satisfacción. Tal como se muestra en este modelo, los cuadros 1, 2, y 3 son básicamente los mismos que la ecuación de Vroom. Es importante, sin embargo, que Porter y Lawler señalan que el esfuerzo (fuerza o motivación) no conduce directamente al desempeño. Éste es mediado por las habilidades y características y por la percepción del rol (actuación o papel). Más importante aún es lo que en el modelo de Porter y Lawler pasa después del desempeño. Las recompensas que siguen y cómo son percibidas determinarán la satisfacción. En otras palabras, el modelo Porter y Lawler sugiere – y este es un importante giro de eventos del pensamiento tradicional- que el desempeño conduce a la satisfacción.

El modelo ha tenido un grado aceptable de soporte de investigación a través de los años. Por ejemplo, un reciente estudio de campo encontró que el nivel de esfuerzo y la dirección de este esfuerzo son importantes para explicar el desempeño individual en una organización. También, una revisión general de las investigaciones verifica la importancia de las recompensas en la relación entre el desempeño y la satisfacción. Específicamente, se concluyó que el desempeño y la satisfacción estará más fuertemente relacionada cuando las recompensas está hechas de manera contingente sobre el desempeño que cuando no lo están.

A pesar de que el modelo de Porter y Lawler está más aplicado a las aplicaciones que el modelo de Vroom, es aun muy complejo y ha probado ser un camino difícil para cubrir las ausencias en la práctica real de la gerencia. Para tener el crédito, Porter y Lawler han sido muy conscientes de poner su teoría e investigación en la práctica. Recomiendan que en los gerentes vayan más allá de la tradicional actitud de medición e intenten medir las variables tales como el valor de las posibles recompensas, las percepciones de las probabilidades de esfuerzo-recompensa, y la percepción del rol (actuación, papel). Estas variables, por supuesto, pueden ayudar a los gerentes a entender mejor qué es lo que pasa en el esfuerzo y desempeño de los trabajadores. Dando atención a las consecuencias del desempeño, Porter y Lawler también recomendaron que las organizaciones deben de reevaluar de manera crítica sus actuales políticas de recompensas. Enfatizan que la gerencia debería realizar un esfuerzo concentrado para medir qué tan cerca está la relación entre los niveles de satisfacción a los niveles de desempeño, y recientemente un artículo de una publicación especializada enfatizó que la exactitud de la percepción del rol (actuación o papel) puede ser el eslabón perdido en la mejora del desempeño de los empleados. La inferencia aquí es que los empleados

necesitan enfocar mejor sus esfuerzos sobre los comportamientos de alto impacto y sobre las actividades que resultan en mejores desempeños. Sin embargo, tanto los estudios recientes y los análisis generales continúan señalando el complejo impacto que el proceso cognitivo tiene en la relación de recompensas y otros resultados en las organizaciones.

El modelo Porter y Lawler ha hecho definitivamente una contribución al mejor entendimiento de la motivación en el trabajo y de la relación entre el desempeño y la satisfacción, pero, hasta ahora, no ha tenido mucho impacto sobre la práctica real de la administración de los recursos humanos. Todavía el modelo de las Expectativas proporciona ciertas directrices que pueden ser seguidas por la administración de los recursos humanos. Por ejemplo, para empezar (la relación entre la motivación y el desempeño), ha sido sugerido que las siguientes barreras deben de ser superadas:

- a) Dudas acerca la habilidad, pericia, o conocimiento
- b) La posibilidad física o práctica del trabajo
- c) La interdependencia del trabajo con otras personas o con otras actividades
- d) Ambigüedad alrededor de los requerimientos del trabajo

Además, para continuar (la relación entre el desempeño y satisfacción), directrices tales como las siguientes han sido sugeridas:

- a) Determine cuáles recompensas valora cada empleado
- b) Defina el desempeño deseado
- c) Haga que el desempeño deseado sea alcanzable
- d) Ligue las recompensas valiosas o valoradas con el desempeño

2.11. TEORÍA DE LA EQUIDAD EN LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.

Robbins⁵⁷ explica que los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que obtienen en relación con los demás. Percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo (beneficios) en relación con lo que ponemos en él (aportaciones), y luego comparamos nuestro cociente beneficios – aportaciones con la razón beneficios – aportaciones de los demás. Esto se muestra son las siguientes fórmulas:

<u>Razones de comparación</u>	<u>Percepción</u>
$O/la < O/lb$	Desigualdad debida a ser subcompensada
$O/la = O/lb$	Equidad
$O/la > O/lb$	Desigualdad debida a ser compensada en exceso

Donde O/la representa al empleado; y O/lb representa a los demás relevantes.

Fuente: Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, Ilustración 5-7, p. 183

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad; percibimos nuestra situación como justa –la justicia prevalece. Cuando vemos que la razón es desigual, experimentamos tensión de equidad. J. Stacey Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que la corrija.

⁵⁷ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 182-187

El referente que el empleado selecciona agrega complejidad a la teoría de la equidad. La evidencia indica que el referente escogido es una variable importante en la teoría de la equidad. Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

- a) Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual
- b) Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
- c) Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- d) Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Los empleados podrían compararse con amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas en otras organizaciones o con empleos pasados que ellos mismos han tenido. El referente que escoja un empleado estará influenciado tanto por la información que éste tenga acerca de los referentes como también por lo atractivo de la referencia. Esta ha llevado a enfocar nuestras cuatro variables de moderación –género, antigüedad, en el puesto, nivel en la organización, y la cantidad de educación o nivel profesional. La investigación muestra que tanto el hombre como la mujer prefieren comparaciones con el mismo género. La investigación también demuestra que las mujeres reciben menos paga que los hombre en trabajos semejantes y tienen menores expectativas de salario que ellos por el mismo trabajo. Así que una mujer que toma a otra mujer como referente tiende a resultar en un estándar de comparación más bajo. Esto nos lleva a concluir que los empleados cuyos trabajos no son segregados por el sexo harán más comparaciones entre los sexos que aquellos cuyos puestos están dominados, ya sea por hombres o mujeres. Esto también sugiere que si las mujeres toleran el salario bajo, probablemente se deba al estándar de comparación que usan.

Los empleados que llevan poco tiempo en sus organizaciones tienden a tener poca información acerca de los demás que están en la organización, así que se apoyan en sus propias experiencias personales. Por el otro lado, los trabajadores con larga antigüedad se apoyan más en sus compañeros para hacer comparaciones. Los empleados de nivel superior, aquellos de las clasificaciones profesionales y con mayores niveles de educación tienden a ser más cosmopolitas y a tener mejor información acerca de la gente de otras organizaciones. Por tanto, estos tipos de empleados harán más otras comparaciones externas.

De acuerdo con la teoría de la Equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas seis opciones.

- a) Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no ejercer mucho esfuerzo)
- b) Cambiar sus productos (por ejemplo, los individuos que reciben una paga con base en el número de piezas realizadas pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
- c) Distorsionar las percepciones sobre uno mismo (por ejemplo, "solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado pero ahora me doy cuenta de que trabajo mucho más duro que los demás).
- d) Distorsionar las percepciones sobre los demás (por ejemplo, "el trabajo de Miguel no es tan bueno como pensaba).
- e) Escoger una referencia diferente (por ejemplo, "tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho más de lo que mi papá ganaba cuando tenía mi edad").
- f) Retirarse del campo (por ejemplo, renunciar al trabajo).

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás. Elaboran juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Con base en las aportaciones de uno –tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación, y la competencia laboral–, uno compara los beneficios como nivel de salario, ascensos, reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desbalance en su razón beneficios – aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión. Esta tensión proporciona las bases para la motivación, para que la gente luche por aquello en lo que percibe que hay igualdad y justicia.

Específicamente la teoría establece cuatro proposiciones que se relacionan con la paga desigual:

1.- Dado el pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente. Los empleados por hora y los asalariados generarán gran cantidad o calidad de producción a fin de incrementar el lado de las aportaciones al trabajo (beneficios) y favorecer la equidad.

2.- Dado el pago por cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los empleados que reciben igual pago. Los individuos que reciben su paga con base en las piezas realizadas incrementarán sus esfuerzos de lograr la equidad, la cual dará como resultado mayor calidad o cantidad. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia aumentar la calidad en lugar de incrementar la cantidad.

3.- Dado el salario por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior. Se disminuirá el esfuerzo, el cual traerá una menor productividad o una producción de calidad más pobre que los sujetos pagados equitativamente.

4.- Dado el pago por cantidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente. Los empleados con planes de pago con base en el número de piezas elaboradas pueden dar cabida a la equidad ya que intercambiar la calidad de lo que se produce por la cantidad dará como resultado un incremento en las recompensas con muy poco incremento, o ninguno, en las contribuciones.

Estas proporciones generalmente se han apoyado en pocos datos significativos. Primero, las desigualdades creadas por el sobrepago o pago excesivo no parecen tener un impacto muy significativo en el comportamiento de la mayoría de las situaciones de trabajo. Aparentemente, la gente tiene una mayor tolerancia ante las desigualdades por pago excesivo que ante las desigualdades por un pago inferior al percibido como justo o, al menos, es más capaz de racionalizarlas. Segundo, no toda la gente es igualmente sensible. Por ejemplo, existe una pequeña parte de la población que trabaja que en la realidad prefiere que su cociente beneficios – aportaciones sea menor que el del referente de la comparación. Los pronósticos de la teoría de la equidad probablemente no sean muy precisos con estos “tipos benevolentes”.

También es importante hacer notar que mientras la mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad se ha enfocado en el salario, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo, se ha demostrado que el uso de títulos de estatus alto como también las oficinas grandes y lujosas para algunos empleados podrían funcionar como beneficios en su ecuación de la equidad.

Finalmente, la investigación reciente se ha dirigido a profundizar en lo que se denomina equidad o justicia. Históricamente, la teoría de la equidad se ha enfocado en la justicia distributiva o la imparcialidad percibida sobre la cantidad y la distribución de las

recompensas entre los individuos. Pero la equidad debería considerar también la justicia del procedimiento –la imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. La evidencia indica que la justicia distributiva tiene una influencia mucho mayor en la satisfacción del empleado que la justicia del procedimiento, mientras que ésta tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización, la confianza en su jefe, y en la intención de renunciar. Así que los gerentes deberían considerar abiertamente compartir información sobre cómo se toman las decisiones de distribución, seguir procedimientos consistentes y sin prejuicios y comprometerse en prácticas similares para incrementar la percepción de la justicia del procedimiento. Al incrementar la percepción de la imparcialidad del procedimiento, los empleados probablemente perciban a sus jefes y a la organización como positivos, incluso si están insatisfechos con el salario, los ascensos, y otros resultados personales.

En conclusión, la teoría de la equidad demuestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación está influenciada significativamente tanto por las recompensas relativas como por las recompensas absolutas, pero algunos elementos clave todavía no están claros. Por ejemplo, ¿Cómo pueden los empleados manejar las señales de conflicto de equidad, como cuando los sindicatos señalan a otros grupos de empleados que están sustancialmente mejor, mientras que la gerencia sostiene cuánto han mejorado las cosas? ¿Cómo definen los empleados las aportaciones y los beneficios? ¿Cómo combinan el peso de sus aportaciones y beneficios para llegar a los totales? ¿Cuándo y cómo los factores cambian con el tiempo? Sin embargo, a pesar de estos problemas, la teoría de la equidad continúa ofreciéndonos algunos conocimientos importantes para la motivación en el trabajo.

Luthans⁵⁸ nos explica, en sus trabajos sobre esta teoría que: A pesar del reconocimiento de que las teorías de la motivación en el trabajo están categorizadas como enfoques de Satisfacción y de Procesos, las teorías de la Atribución y de la Equidad han emergido en los últimos años y encabezan la atención de la mayor parte de las investigaciones. El entendimiento de estas teorías es ahora necesario para el estudio de la motivación en el trabajo. Estas dos teorías son denominadas como Teorías Contemporáneas de la Motivación en el Trabajo.

La teoría de la Equidad ha estado vigente desde que la teoría de la Atribución lo ha estado también, sin embargo, la teoría de la Equidad ha recibido atención más reciente en el campo del comportamiento organizacional. Sus raíces pueden ser rastreadas hasta la teoría de la Disonancia Cognoscitiva y la teoría del Intercambio. Como una teoría de Motivación en el trabajo, el crédito de la teoría de la Equidad se le ha otorgado usualmente al Psicólogo Social J. Stacy Adams. De una manera simple, la teoría argumenta que una importante entrada al desempeño y satisfacción es el grado de Equidad (o inequidad) que percibe la gente en sus situaciones de trabajo. En otras palabras, es otra teoría de la motivación basada cognitivamente, y Adams desarrolló el cómo ocurre esta motivación.

La inequidad ocurre cuando una persona percibe que la relación de los resultados con sus entradas y la relación entre los resultados de otros relevantes con sus propias entradas son desiguales.

Tanto las entradas como los resultados de una persona y los otros está basadas en la percepción de la persona. Edad, género, educación, estatus social, posición organizacional, calificaciones y qué tan duro trabaja la persona son ejemplos de las variables percibidas de entrada. Los resultados consisten principalmente de recompensas tales como pago, estatus,

⁵⁸ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 180-182

promoción, e interés intrínseco en el trabajo. En esencia, la relación está basada con la percepción de la persona de lo que la misma persona está dando (entradas) y recibiendo (salidas) comparando con la relación de lo que otro relevante está dando y recibiendo. Esta cognición puede o no ser la misma a la observación de otro más sobre la relación o sobre la realidad.

Si la relación que la persona percibe no es igual a la del otro, se esforzará para restaurar la relación hacia la equidad. Este esfuerzo para restaurar la equidad es utilizado para la explicación de la motivación en el trabajo. La fortaleza de esta motivación está en proporción directa a la inequidad percibida que existe. Adams sugiere que tal motivación puede ser expresada de varias formas. Para restaurar la equidad, la persona puede alterar las entradas o los resultados, distorsionar cognitivamente las entradas o los resultados, abandonar el campo, actuar sobre el otro, o cambiar el otro.

Es importante notar que la inequidad no surge solamente cuando la persona se siente engañada. Por ejemplo, Adams ha estudiado el impacto que el sobrepago percibido tiene sobre la equidad. Sus hallazgos sugieren que los trabajadores prefieren el pago equitativo al sobrepago. Los trabajadores que son pagados (incentivados) por destajo y que se sienten sobrepagados reducirán su productividad con el propósito de restaurar la equidad. Más común, sin embargo, es el caso de la gente que se siente subpagada (resultado) o que trabajan demasiado (entrada) en el trabajo y en relación con otros. En este último caso, podría haber motivación para restaurar la equidad de una manera que pueda ser disfuncional desde el punto de vista de la organización. Por ejemplo, el propietario de una tienda de muebles en Oakland, California, permitió a sus empleados a que fijaran sus propios salarios. Interesantemente, ninguno de los empleados tomaron un incremento de su sueldo, y un dependiente se asignó un pago menor debido a que no quería trabajar tan duro como los otros.

A la fecha, la investigación que ha probado específicamente la validez de la teoría de la Equidad de Adams la ha soportado satisfactoriamente. Una revisión general encontró un considerable soporte de investigación en laboratorio para la "norma de equidad" (las personas revisan las entradas y salidas de ellos y otros, y si se percibe inequidad, se esfuerzan en restaurar la equidad) pero muy poco soporte de investigaciones de campo relevantes. Una línea de investigación de campo sobre la teoría de la Equidad utilizó a jugadores de béisbol. En el primer estudio, los jugadores que jugaron en su año de opción, por lo que se sintieron su pago no equitativo, se desempeñaron tal como la teoría lo predijo. Su desempeño disminuyó en tres de cuatro categorías (pero no en su porcentaje de bateo) durante el año de opción, y cuando firmaron un nuevo contrato, el desempeño fue restaurado. Sin embargo, un segundo estudio utilizando el mismo tipo de muestra, solamente que más grande, encontró lo opuesto que la teoría de la Equidad hubiera predicho. Principalmente, el desempeño se mejoró durante el año de opción. La razón, por supuesto, fue que los jugadores quisieron verse especialmente bien, a pesar de que se sentían pagados inequitativamente, y tener una posición más competitiva en la negociación de un nuevo contrato. En otras palabras, no hay respuestas fáciles ni hay una fuerza predictiva al 100% cuando se aplica una teoría de proceso cognitivo tal como el de la Equidad.

A pesar de tales inconsistencias, estudios recientes que utilizaron técnicas estadísticas más sofisticadas para estimar la equidad de pago entre los beisbolistas y enfocando más agudamente sobre los desempeño subsiguientes y otros resultados está más en línea con las predicciones de la teoría de la Equidad. Por ejemplo, un estudio encontró una relación significativa entre la declinación del desempeño por la pérdida de la oferta final por arbitraje con la de la pérdida en pos arbitraje. Los jugadores que perdieron en el arbitraje

estuvieron también significativamente más interesados a cambiar de equipo o a dejar la liga mayor de béisbol. En otro estudio reciente en jugadores de béisbol y básquetbol, encontró que los jugadores sub recompensados se comportaron menos cooperativamente. Este tipo de desarrollo e investigación de la teoría de la Equidad va más allá de la teoría de la Expectativa como una explicación cognitiva de la motivación en el trabajo y sirve como un punto de partida para la teoría de la Atribución y la explicación de la Punto de control.

Jones, et al.⁵⁹ indican que la teoría de la Equidad es una teoría de la motivación que se concentra en las percepciones de la gente sobre lo imparcial del resultado de su trabajo relativo a, o en proporción a, las entradas de su trabajo. La teoría de la Equidad complementa las teorías de la Expectativa y de la Satisfacción de necesidades al enfocarse sobre cómo la gente percibe la relación entre los resultados que reciben de su trabajo y de su organización y las entradas con las que contribuyen. La teoría de la equidad fue desarrollada por J. Stacy Adams en los años 60's, quién indicó lo que es importante en la determinación de la motivación es lo relativo en lugar de lo absoluto del nivel de resultados que una persona recibe y las entradas con las que una persona contribuye.

La motivación es más alta cuando tanta gente como sea posible en una organización percibe que son equitativamente tratados –sus resultados y entradas están en equilibrio o balanceadas. Los mejores empleados (con más desempeño y contribuciones) están motivados para continuar contribuyendo en un alto nivel de entradas porque está recibiendo los resultados que merecen. Los empleados mediocres se dan cuenta que si desean incrementar los resultados de su trabajo deben incrementar las entradas.

2.12. TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN.

Recientemente, las atribuciones que la gente realiza han emergido como importantes explicaciones de la motivación en el trabajo. A diferencia de las otras teorías de la motivación, la teoría de la Atribución es más una teoría de la relación entre la percepción personal y el comportamiento interpersonal que una teoría de la motivación individual. Existe una cantidad en aumento de teorías de la Atribución. Un análisis reciente de estas teorías, sin embargo, concluyen que todas ellas comparten las siguientes consideraciones comunes:

- a) Buscamos hacer que nuestro mundo tenga sentido
- b) Frecuentemente atribuimos las acciones de la gente a causas internas y externas
- c) Lo hacemos de formas aceptablemente lógicas

El reconocido psicólogo social Harold Kelley indica que la teoría de la Atribución se refiere principalmente al proceso cognoscitivo por el cual un individuo interpreta el comportamiento como consecuencia de (o atribuido a) ciertas partes del ambiente relevante. Esta en conexión con las preguntas del "porqué" de la motivación y el comportamiento. Ya que la mayoría de las causas, atributos, y "porqués" no son directamente observables, la teoría indica que la gente debe depender de las cogniciones, particularmente de la percepción. Los teóricos de la Atribución asumen que los humanos son racionales y están motivados a identificar y entender la estructura causal de su ambiente relevante. Es esta búsqueda de los atributos lo que caracteriza a la teoría de la Atribución.

⁵⁹ Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 437-439

A pesar de que la teoría de la Atribución tiene sus raíces en todos los trabajos de los teóricos pioneros cognitivos (por ejemplo, aquel de Lewin y Festinger), en las ideas de Charnes sobre la evaluación cognoscitiva, y en la noción de Bem sobre la auto – percepción (Self – perception), el inicio de la teoría le está reconocido a Fritz Heider. Heider creyó que tanto las fuerzas internas (atributos personales tales como habilidad, esfuerzo, y fatiga) como las fuerzas externas (atributos ambientales tales como reglas y el clima) se combinan aditivamente para determinar el comportamiento. Propuso que éstos son los determinantes percibidos, no los reales, que son importantes para el comportamiento. Las personas tendrán un comportamiento diferente al que quisieran por sus atributos internos si perciben atributos externos. Es este concepto de carácter diferencial que tiene implicaciones muy importantes para la motivación en el trabajo.

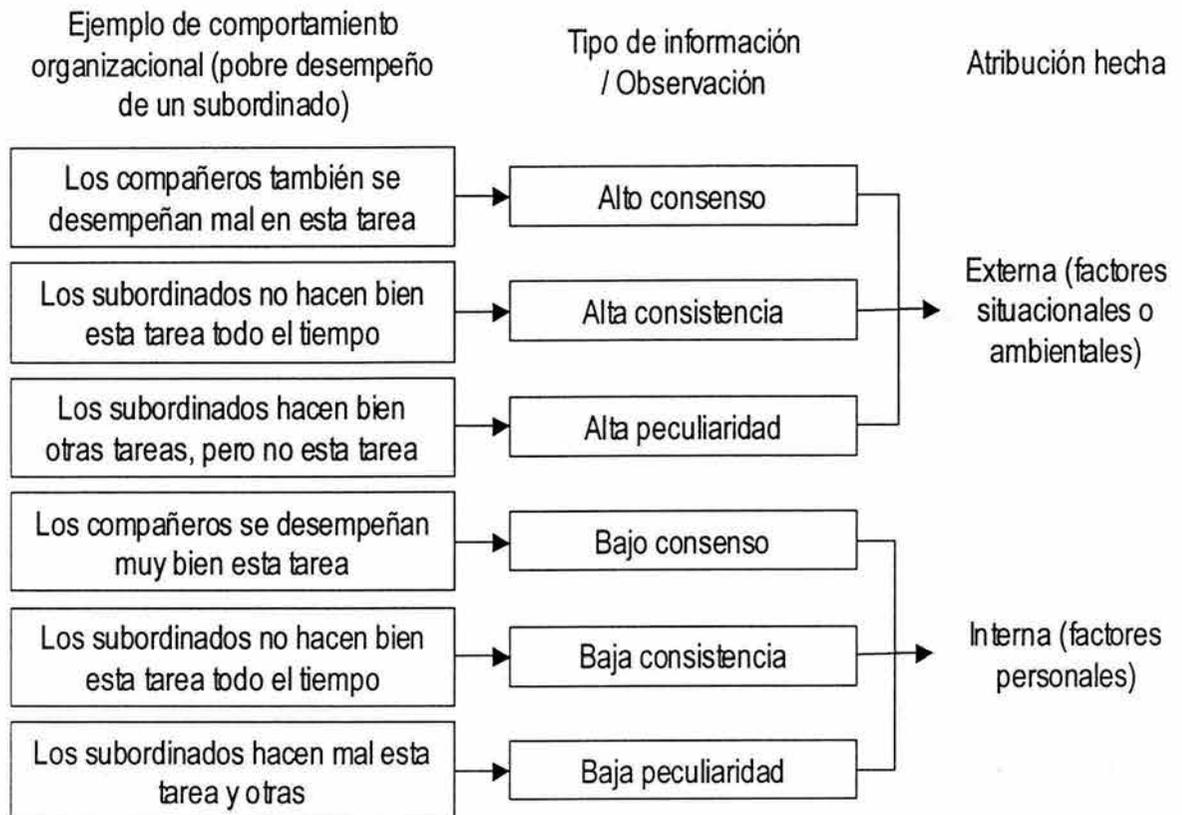
Atribuciones de Punto de control. Usando la Punto de control, el comportamiento en el trabajo puede ser explicado ya sea, porque los empleados perciben sus resultados como controlados internamente, o externamente. Los empleados que perciben el control como interno sienten que pueden influenciar personalmente sus resultados por medio de sus propias habilidades, pericias, o esfuerzos. Los empleados que perciben en control como externo sienten que sus resultados están más allá de su propio control; sienten que fuerzas externas controlan sus resultados. Lo importante es que esta Punto de control percibida puede tener un impacto diferencial sobre su desempeño y satisfacción. Por ejemplo, estudios de Rotter y sus colegas sugieren que los ambientes de pericia contra los de oportunidades afectan diferencialmente el comportamiento. Además, un número de estudios han sido conducido en los últimos años para probar el modelo de la teoría de la Atribución – Punto de control en arreglos laborales. Un estudio encontró que los empleados controlados internamente está generalmente más satisfechos con sus trabajos, están más gustosos de estar en posiciones gerenciales, y más satisfechos con un estilo gerencial participativo que los empleados que perciben el control externo. Otros estudios han encontrado que los gerentes controlados internamente se desempeñan mejor, son más considerados con sus subordinados, tienden a no agotarse, y siguen un estilo estratégico de acciones ejecutivas. Además, el proceso de Atribución ha demostrado jugar un papel en la formación de coaliciones en el proceso político de las organizaciones. En particular, los miembros de las coaliciones hacen atribuciones internas más fuertes, tales como habilidad y deseo, y los no miembros hacen atribuciones externas más fuertes, tales como la suerte.

La implicación de estos estudios es que los gerentes controlados internamente son de alguna forma mejores que los gerentes controlados externamente. Sin embargo, tales generalizaciones no están aun garantizadas debido a que existe alguna evidencia contradictoria. Por ejemplo, un estudio concluyó que el gerente ideal puede tener una orientación externa porque los resultados indicaron que los gerentes controlados externamente son percibidos como los que inician más estructura y consideración que los gerentes controlados internamente. Además de las implicaciones para el comportamiento y desempeño gerencial, la teoría de la Atribución ha demostrado relevancia en la explicación del comportamiento en el establecimiento de metas, comportamiento del liderazgo y bajo desempeño de los empleados. Un artículo en una revista concluye que la Punto de control está relacionado al desempeño y satisfacción de los miembros de una organización y pueden moderar la relación entre la motivación y los incentivos.

Además, las atribuciones está relacionadas al simbolismo organizacional, que de hecho dice que para entender a las organizaciones, un debe reconocer su naturaleza simbólica. Mucho de las organizaciones está basado con atribuciones en lugar de realidades físicas u observadas bajo este punto de vista. Por ejemplo, una investigación encontró que los

simbolismos son una obvia fuente de información utilizada por la gente para formar sus impresiones o su clima psicológico.

Kelley sugiere que las dimensiones tales como el consenso (¿los otros actúan igual en esta situación?), la consistencia (¿esta persona actúa de esta manera en esta situación en otros tiempos?), y la peculiaridad (¿esta persona actúa diferente en otras situaciones?) afectarán el tipo de atribuciones que son hechas.



Fuente: Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, fig. 6.8, p. 185.

La figura anterior muestra el tipo de información que afecta los atributos que son hechos en la evaluación del comportamiento de los empleados.

Existe algunas evidencias de investigaciones que demuestran directamente el modelo de Kelley.

Además de Kelley, otros teóricos reconocidos de la motivación, tales como Bernard Weiner, utilizan la teoría de la Atribución para ayudar a explicar la motivación de logro y para predecir los cambios subsiguientes en el desempeño y cómo la gente se siente acerca de ellos, algunos hallazgos de las investigaciones sobre el trabajo de Weiner incluyen lo siguiente:

- a) Atribuciones de mala suerte (externo) eliminan un resultado negativo, pero las atribuciones de buena suerte (externo) reducen la alegría relacionada con el éxito.
- b) Cuando los individuos atribuyen su éxito futuro a factores internos en lugar de externos, tienen mayores expectativas para éxitos futuros, reportan mayor deseo de logro, y establecen metas mayores.

Recientemente, los psicólogos sociales han brindado atención a dos poderosos prejuicios cuando la gente hace atribuciones. El primero es llamado el Error de Atribución Fundamental. Las investigaciones han encontrado que la gente tiende a ignorar poderosas atribuciones

situacionales cuando se explican el comportamiento de otros. La gente tiende a atribuir el comportamiento de otros a factores personales (por ejemplo, inteligencia, habilidad, motivación, actitudes, o personalidad), aun cuando está muy claro que la situación o las circunstancias causaron que la persona actuara en la manera en que lo hizo.

Otro perjuicio de atribución que ha surgido de las investigaciones es que la gente tiende a presentarse ellos mismos como favorables. Este “perjuicio auto – servidor” ha sido encontrado en estudio tras estudio; la gente acepta rápidamente el crédito cuando se les dice que han logrado un éxito (atribuyendo el éxito a su habilidad o esfuerzo), pero frecuentemente atribuyen las fallas a lo externo, tales como los factores situacionales, mala suerte o la imposibilidad inherente. Por ejemplo, en la explicación de sus victorias, los atletas comúnmente se acreditan a ellos mismos, pero parece que atribuyen a otros cuando pierden – el arbitraje, o el esfuerzo superior del otro equipo o competidor.

Cuando algo sale mal en el lugar de trabajo, existe una tendencia del jefe a culpar del problema a la falta de habilidad o pobre actitud de los subordinados, pero la situación es culpada tanto como él o ella estén preocupados. Lo opuesto es verdadero para los empleados.

El papel de la Autoeficacia en las atribuciones.

Cercanamente relacionado con los Errores de las Atribuciones está el recientemente popular concepto de autoeficacia. Tomando del “perjuicio auto – servidor”, la autoeficacia (que tan efectiva cree la gente que es ella misma) afectará las atribuciones que la gente haga. Si los individuos tienen alta autoeficacia, tenderán a hacer atribuciones internas positivas acerca de su éxito y atribuyen los fracasos como situacionales, o como sorpresivos, o a pensar “necesito un nuevo enfoque”. De la misma manera, las atribuciones afectan la autoeficacia de las personas. Si la gente hace atribuciones internas para su desempeño exitoso, reforzará su creencia de autoeficacia.

Estas diferentes dimensiones de la teoría de la Atribución reconocen la complejidad de las conductas humanas, y esta realización debe ser parte de una teoría que intente explicar y entender el comportamiento organizacional. A pesar de que Martinko en su reciente libro sobre la Teoría de las Atribuciones demuestra la validez y potencial de las perspectivas atribucionales dentro de un contexto organizacional, todos los factores teóricos, de la información procesada y situacionales, afectan los modelos de las Atribuciones en el comportamiento organizacional. A pesar de que esta complejidad, y a diferencia de algunos de sus predecesores en los enfoques cognitivos de la motivación, la teoría de las Atribuciones parece tener más potencial de aplicaciones y relevancia, que ser solamente un ejercicio puramente académico en la construcción de teorías.

Robbins⁶⁰ coloca a la teoría de las Atribuciones como parte del proceso de percepción y toma individual de decisiones. A pesar de este peculiar enfoque, debemos dirigir sus consideraciones sobre esta teoría hacia un enfoque práctico y de soporte al entendimiento de la motivación en el trabajo y sus efectos en el desempeño de los empleados. Robbins nos indica que la teoría de la Atribución ha sido propuesta para desarrollar explicaciones acerca de las formas en las cuales juzgamos de manera diferente a la gente, dependiendo, de qué significado atribuyamos a un comportamiento dado. Básicamente, la teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo, tratamos de determinar si fue causado interna o externamente. Esa determinación, sin embargo, depende en gran medida de tres factores: (1) distinción, (2) consenso, y (3) consistencia. Primero clarifiquemos las

⁶⁰ Robbins, Stephens P. “Comportamiento organizacional”. 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, 94-98

diferencias entre la causa interna y la externa, y luego elaboraremos sobre cada uno de los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree que están bajo el control del individuo. El comportamiento causado en forma externa es visto como el resultado de causas externas; esto es, la persona es vista como si hubiera sido forzada al comportamiento por la situación. Si uno de sus empleados llega tarde al trabajo, usted podría atribuir esa tardanza a que se desveló o se quedó dormido. Esto sería una atribución interna. Pero si usted atribuye su tardanza a un accidente automovilístico grave que hubiera bloqueado el tráfico en el camino que el empleado regularmente utiliza, entonces estaría haciendo una atribución externa.

La distinción se refiere a si un individuo muestra diferentes comportamientos en distintas situaciones. El empleado que llega tarde hoy, ¿es también la fuente de quejas de los compañeros por ser un "flojo"? Lo que queremos saber es si el comportamiento es inusual. Si lo es, el observador probablemente le dará al comportamiento una atribución externa. Si esta acción no es inusual, probablemente será juzgada como interna.

Si todo el mundo que se enfrenta con una situación similar responde en la misma forma, podemos decir que el comportamiento muestra un consenso. El comportamiento de llegar tarde de nuestro empleado reuniría este criterio si todos los empleados que toman la misma ruta para llegar al trabajo también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso es alto, usted esperaría dar una atribución externa a la tardanza del empleado, mientras que si los otros empleados que toman la misma ruta llegan a tiempo, su conclusión de la causa sería interna.

Por último, un observador busca la consistencia en las acciones de una persona. ¿La persona responde de la misma manera con el tiempo? Llegar diez minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera en el caso de una empleada para quien llegar tarde es inusual (ella no ha llegado tarde durante varios meses). Que en el de una empleada para quien llegar tarde es parte de su patrón rutinario (ella llega tarde regularmente dos o tres veces a la semana). Mientras más consistente sea el comportamiento, el observador está más inclinado a atribuirlo a causas internas.

Uno de los hallazgos más interesantes de la teoría de la Atribución es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, existe evidencia sustancial de que cuando hacemos juicios acerca del comportamiento de otra gente, tenemos una tendencia a desestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la influencia de los factores internos o personales.

Esto se denomina Error de Atribución Fundamental y explica porqué el gerente de ventas tiende a atribuir un rendimiento pobre de sus agentes a la flojera en lugar de a la línea de productos innovadora introducida por un competidor.

También existe una tendencia en los individuos a atribuir su propio éxito a los factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, y a echar la culpa del fracaso a los factores externos, como la suerte. Esto se denomina Sesgo de Auto - beneficio y sugiere que la retroalimentación proporcionada a los empleados en evaluaciones de desempeño se distorsionará por los receptores, dependiendo de si es positivo o negativo.

¿Son estos errores o prejuicios los que distorsionan las atribuciones universales en las diferentes culturas? No podemos contestar esta pregunta en forma definitiva, pero existe una evidencia preliminar que indica las diferencias culturales. Por ejemplo, un estudio sobre los gerentes coreanos encontró que, contrario a la tendencia egocéntrica, ellos tienden a aceptar el fracaso del grupo. La teoría de la Atribución fue desarrollada en gran medida en los Estados Unidos con base en experimentos con estadounidenses. Pero el estudio coreano

sugiere precaución al hacer pronósticos con la teoría de la Atribución fuera de los Estados Unidos, especialmente en países con fuertes tradiciones colectivas.

Usamos numerosos atajos cuando juzgamos a otros. Percibir e interpretar lo que otros hacen es carga. Como resultado, los individuos desarrollan técnicas para hacer la tarea más manejable. Estas técnicas son valiosas generalmente –nos permiten hacer rápidamente percepciones precisas y proporcionan información válida al hacer pronósticos. Sin embargo, no son a prueba de errores. Pueden y logran meternos en problemas. Un entendimiento de estos atajos puede ser de gran ayuda para reconocer cuándo pueden ocasionar distorsiones significativas.

Percepción selectiva. Cualquier característica que hace visible a una persona, un objeto o un evento incrementará la probabilidad de que sea percibida. ¿Porqué? Porque es imposible para nosotros asimilar todo lo que vemos –solo ciertos estímulos se toman. Esta tendencia explica porqué, como apuntamos antes, usted probablemente note automóviles como el suyo o porqué la gente podrá ser regañada por su jefe al hacer algo, cuando si lo hace otro empleado ese algo pasaría desapercibido. Ya que no podemos observar todo lo que nos pasa, utilizamos la percepción selectiva. Un ejemplo clásico muestra cómo los intereses creados pueden influenciar en forma significativa los problemas que vemos.

Dearborn y Simon desarrollaron un estudio perceptual en el cual 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso completo que describía la organización y las actividades de una compañía de acero. Seis de los 23 ejecutivos estuvieron en la función de ventas, cinco en producción, cuatro en contabilidad y ocho en funciones diversas. Se le pidió a cada gerente que escribiera el problema más importante que encontró en el caso. Ochenta y tres por ciento de los ejecutivos de ventas calificaron las ventas como importantes; solamente 29% de los otros lo hizo. Esto, junto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a concluir que los participantes percibieron los aspectos de una situación que estuvieran específicamente relacionada con las actividades y metas de la unidad a la cual estaban unidos. La percepción de un grupo sobre las actividades organizacionales se altera en forma selectiva para alinearse con los intereses creados que representan. En otras palabras, cuando los estímulos son ambiguos, como en el caso de la compañía de acero, la percepción tiende a estar influenciada más por la base individual de la interpretación (esto es, actitudes, intereses y experiencia) que por el estímulo en sí mismo.

¿Pero de qué manera la selectividad funciona como atajo al juzgar a otras personas? Ya que no podemos asimilar todo lo que observamos, tomamos porciones y fragmentos. Pero éstos no se escogen al azar; al contrario se eligen de acuerdo con nuestros intereses, circunstancia, experiencia y actitudes. La percepción selectiva nos permite “leer rápido” a los demás, no sin el riesgo de dibujar conclusiones no garantizadas de una situación ambigua. Si en la oficina existe el rumor de que las ventas de una empresa están bajas y que podrían acontecer grandes despidos, una visita rutinaria del alto ejecutivo de la oficina matriz podría interpretarse como el primer paso para que la gerencia identifique a la gente que va a ser despedida, cuando en realidad tal acción podría estar muy lejos de la mente del ejecutivo.

Jones, et al.⁶¹ no contemplan a la teoría de la Atribución en sus trabajos sobre la gerencia o administración contemporánea.

⁶¹ Jones, Gareth R., J. M. George, y Ch. W. L. Hill. “Contemporary Management”. 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000 (sin pag)

2.13. TEORÍA DEL CONTROL

Luthans⁶² considera otras teorías de la motivación que han emergido últimamente, indicándonos que además de las teorías de la Equidad, Atribución y la micro-orientada de la Expectativa, mismas que surgieron de la psicología cognitiva, existen otras teorías más ampliamente fundamentadas y que están empezando a emerger en el comportamiento organizacional. Representantes de estas recientes teorías son la teoría del Control y la teoría de la Agencia.

Una versión de la teoría del Control, como las otras teorías comentadas en este trabajo, es esencialmente un fenómeno cognitivo relacionado con el grado en que los individuos perciben que controlan sus propias vidas, o están en control de sus trabajos. Estudios recientes han mostrado que aquellos que creen que tienen tal control personal toleran eventos molestos y experimentan menos estrés en el trabajo que aquellos que no perciben dicho control. También existe cierta evidencia que el control percibido afectará la satisfacción en el trabajo y el ausentismo. Otra versión de la teoría del Control, la que también tiene implicaciones para el comportamiento organizacional, se relaciona más con la función de control en la gerencia o administración tradicional. Las directrices tradicionales para una gerencia o administración efectiva han incluido el control tanto de las entradas como de los resultados de las organizaciones, pero investigación reciente ha también analizado el control estratégico de los recursos humanos.

Teoría de la Agencia

Luthans⁶³ incluye más teorías de la motivación en su trabajo, nos menciona que similar a la teoría del Control que está tomada de la literatura de la gerencia o administración tradicional, la teoría de la Agencia tal como se aplica en el comportamiento está tomada de la literatura de la economía financiera. Una relación de Agencia involucra a uno o más individuos (los propietarios) que atraen a otra u otras personas (los agentes) para desempeñar algún servicio en su representación. La clave para la teoría de la Agencia es la consideración de que los intereses de los propietarios y de los agentes divergen o pueden estar en conflicto unos con otros. Las implicaciones para el comportamiento organizacional involucra cómo los propietarios (dueños, miembros del consejo directivo, o alta gerencia) pueden limitar su separación o divergencia de sus intereses u objetivos por el establecimiento de recompensas o incentivos adecuados para los agentes (subordinados, gerencia media, o empleados operativos) para los resultados apropiados. Existe evidencia de una incipiente investigación que soporta una interpretación de la teoría de la Agencia de áreas del comportamiento organizacional tales como pago para el desempeño, contratos de compensación, estrategias de compensación de subsidiarias regionales, y estrategias de pagos variables de compensación. Como las otras teorías fundamentadas en lo cognitivo, la teoría de la Agencia nos ayuda a entender mejor las complejas motivaciones de los gerentes en las organizaciones actuales.

2.14. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

Por su parte Robbins⁶⁴ también incluye algunas teorías de la motivación en el trabajo que están emergiendo recientemente, nos refiere sobre la teoría de la Evaluación Cognoscitiva

⁶² Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 186, 210, 337-338

⁶³ Idem, pp.186-187

⁶⁴ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 178-179

que: a finales de la década de los sesenta, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado en forma intrínseca debido al placer asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de motivación. Esta propuesta –la cual se ha dado en llamar teoría de la evaluación cognoscitiva- se ha investigado exhaustivamente y se ha sustentado un gran número de estudios. Como mostraremos, las principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en la cual se paga a la gente en las organizaciones.

Históricamente, los teóricos de la motivación han asumido en general que las motivaciones intrínsecas como el logro, la responsabilidad y la competencia son independientes de los motivadores extrínsecos como el salario alto, ascensos, buenas relaciones con el supervisor, y condiciones placenteras de trabajo. Esto es, la estimulación de una motivación intrínseca no afectaría una motivación extrínseca o viceversa. Pero la teoría de la Evaluación Cognoscitiva sugiere otra cosa. Sostiene que cuando las organizaciones usan los premios extrínsecos como pagos por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, las cuales se derivan del hecho de que los individuos hacen lo que les gusta. En otras palabras, cuando las recompensas extrínsecas se dan por desempeñar una tarea interesante, se causa que descienda el interés intrínseco en la tarea en sí misma.

¿Porqué ocurre tal resultado? La explicación popular es que el individuo experimenta una pérdida del control sobre su propio comportamiento, así que decrece la motivación previa intrínseca. Además, la eliminación de premios extrínsecos puede producir un cambio –desde una explicación externa a una interna- en la percepción del individuo de las causas del porqué él trabaja en una tarea. Si usted lee una novela a la semana porque su profesor de literatura pide que lo haga, puede atribuir su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, después de que el curso termine, si se encuentra leyendo una novela a la semana, su inclinación natural es afirmar: “¡yo creo que disfruto la lectura de novelas ya que continuo leyendo una a la semana!”

Si la teoría de la Evaluación Cognoscitiva es válida debería tener mayores implicaciones para las prácticas gerenciales. Durante años ha sido axioma entre los especialistas de la compensación que para que el salario u otras recompensas extrínsecas sean motivadores eficaces, deberían estar de acuerdo con el desempeño individual. Pero, los teóricos de la Evaluación Cognoscitiva sostendrían que esto sólo tiende a disminuir un estímulo interno por otro externo. De hecho, si la teoría de la Evaluación Cognoscitiva es correcta, tendría sentido hacer que la paga del individuo no vaya de acuerdo con su desempeño a fin de evitar una disminución de la motivación intrínseca.

Dijimos al principio que la teoría de la Evaluación Cognoscitiva ha recibido apoyo de diversos estudios. Sin embargo, también ha sido centro de ataques, específicamente por la metodología utilizada en estos estudios y la interpretación de los hallazgos. ¿Pero cómo se encuentra esta teoría hoy en día? ¿Podemos decir que cuando las organizaciones usaron los motivadores extrínsecos, como el salario y los ascensos, para estimular el desempeño de los trabajadores, lo hicieron a expensas de reducir el interés intrínseco y la motivación en el trabajo que se realizaba? La respuesta no es un simple “sí” o un “no”.

Aunque se necesita investigar más para clarificar algunas de las ambigüedades, la evidencia nos lleva a concluir que la interdependencia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas es un fenómeno real. Sin embargo, su impacto en la motivación del empleado en el trabajo, en contraste con la motivación en general, puede ser considerablemente menor de lo que originalmente se pensó. Primero, muchos de los estudios que prueban la teoría se realizaron con estudiantes, no con empleados pagados por las organizaciones. Los investigadores observaron lo que ocurre en el comportamiento del estudiante cuando se

suspende una recompensa. Esto es interesante, pero no representa la situación típica de trabajo. En el mundo real, cuando se suspenden los premios extrínsecos, usualmente significa que el individuo ya no es parte de la organización. Segundo, la evidencia indica que los niveles muy altos de motivación intrínseca son resistentes a los impactos dañinos de las recompensas. Aun cuando un trabajo es interesante en sí mismo, existe todavía una poderosa norma para el pago extrínseco. En el otro extremo, las recompensas extrínsecas por tareas insípidas parecen incrementar la motivación intrínseca. Por tanto, la teoría podría tener una aplicación limitada al trabajo en las organizaciones, ya que la mayoría de los trabajos de nivel bajo no son suficientemente satisfactorios para nutrir el alto interés intrínseco y muchos puestos gerenciales y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. La teoría de la Evaluación Cognoscitiva podría ser relevante para el conjunto de trabajos organizacionales que ni son extremadamente insípidos, ni extremadamente interesantes.

Luthans no considera una teoría de la Evaluación Cognoscitiva como tal, sin embargo, sus opiniones sobre la estructura cognoscitiva nos ayudará a explicar y entender mejor el papel que juega el aspecto cognoscitivo en la motivación⁶⁵.

Luthans nos dice que el enfoque cognoscitivo al comportamiento humano tiene muchas fuentes de entrada. Puede simplemente decirse que el enfoque cognoscitivo da a la gente mucho más "crédito" que los otros enfoques. El enfoque cognoscitivo enfatiza los aspectos positivos y de libre voluntad del comportamiento humano y utiliza conceptos tales como la expectativa, la demanda, y el incentivo. Cognición es la unidad básica de la estructura cognoscitiva, es el acto de conocer una unidad de información. Bajo esta estructura, las cogniciones preceden al comportamiento y constituyen las entradas hacia el pensamiento, percepción, solución de problemas, y procesamiento de información de las personas. Conceptos tales como mapas cognoscitivos pueden ser utilizados como fotografías o ayudas visuales en la comprensión del "entendimiento de un elemento particular, y selectivo, del pensamiento (en lugar de un pensamiento) de un individuo, grupo u organización." El trabajo clásico de Edward Tolman puede ser utilizado para representar el enfoque teórico cognitivo. A pesar de que Tolman creyó que el comportamiento es la unidad apropiada de análisis, sintió que el comportamiento es propositivo, esto es, que está dirigido hacia una meta. En este experimento de laboratorio encontró que los animales aprendieron a comportarse como si esperaran comida cuando una cierta pista o señal aparecía. Así, Tolman creyó que el aprendizaje consiste de la expectativa que un evento particular dirigirá hacia una consecuencia en particular. Este concepto cognoscitivo de expectativa implica que el organismo está pensando acerca, o es consciente o está alerta de, la meta. Así, Tolman y otros al exponer este enfoque cognoscitivo creyeron que el comportamiento está mejor explicado por esta cognición.

Los psicólogos actuales señalan cuidadosamente que un concepto cognoscitivo tal como la expectativa no refleja una creencia acerca de los que pasa en la mente; este es un término que describe el comportamiento. En otras palabras, las teorías cognoscitivas y del comportamiento no son tan opuestas como parecen en la superficie y algunas veces se identifican entre ellas –por ejemplo, Tolman se consideró a sí mismo como un conductista. Así, a pesar de algunas similitudes conceptuales ha habido cierta controversia a través de los años en las ciencias de la conducta sobre la contribución relativa de lo cognoscitivo contra la estructura conductista. Como sucede frecuentemente en otros campos académicos, el debate ha crecido y disminuido con el tiempo.

⁶⁵ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 17-19

Debido a los recientes avances de los hallazgos del desarrollo e investigaciones de ambas teorías, existe lo que algunos denominan “explosión cognoscitiva” en el campo de la psicología. Aplicado al campo del comportamiento organizacional, un enfoque cognoscitivo ha dominado tradicionalmente por medio de unidades de análisis tales como la percepción, la personalidad y actitudes, la motivación, y el establecimiento de metas. Muy recientemente, existe un renovado interés en el papel que la cognición puede jugar en el comportamiento organizacional en términos de avance en la investigación de cómo los gerentes toman sus decisiones y en el área de cognición social. El área conductista de toma de decisiones se preocupa con las cogniciones involucradas en el juicio y selección. La cognición social involucra el proceso de entendimiento o el que haga sentido la conducta de la gente y es especialmente relevante a las conductas en las organizaciones en términos de percepción social y aprendizaje social. En otras palabras, tanto los enfoques tradicionales como los actuales sobre la teoría cognoscitiva y su aplicación juegan un importante papel en la estructura teórica de este trabajo. Sin embargo, antes de discutir las entradas específicas que el enfoque cognoscitivo puede hacer al estudio de las conductas humanas en las organizaciones, es necesario también tener un entendimiento del enfoque conductista.

2.15. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS

Robbins⁶⁶ menciona que Gene Broadwater, instructor del equipo de campo traviesa de la escuela preparatoria de Hamilton, dirigió a su equipo estas últimas palabras antes de que se acercara a las marcas de salida en la carrera por el campeonato de liga: “Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora salgan y den lo mejor de ustedes. Nunca se les pedirá más que eso.”

Usted mismo ha escuchado la frase varias veces: “Sólo dé lo mejor de usted. Es todo lo que cualquiera puede pedir.” Pero, ¿qué significa “dé lo mejor”? ¿Alguna vez hemos sabido si hemos logrado esa meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían logrado tiempos más rápidos si el instructor Broadwater hubiera dado a cada uno una meta específica a la cual dirigirse? ¿Podría usted haber sido mejor su clase de inglés de preparatoria si sus padres le hubiera dicho: “Debes luchar por lo menos por 85% de la calificación más alta en la escala, en todos tus trabajos de inglés” en lugar de decirle “haz tu mejor esfuerzo”? La investigación sobre la teoría del establecimiento de las metas atiende estos temas, y los hallazgos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que la especificación de la meta, el reto y la retroalimentación tienen en el desempeño.

A finales de la década de los sesenta, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificación de la meta sí misma actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a realizar 12 viajes redondos entre Toronto y Búfalo, cada semana, esta intención le da el objetivo específico de tratar de lograrlo. Podemos decir que, en condiciones iguales, el

⁶⁶ Robbins, Stephens P. “Comportamiento organizacional”. 8ª. ed., México, Prentice Hall, 1999, pp. 180-182

camionero con una meta específica sobrepasará a su contraparte que opera sin metas o con la meta generalizada de "hacer el mejor esfuerzo".

Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos taimen establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico asumir que las metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta la tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla.

La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. Pero no todas las retroalimentaciones son igualmente potentes. La retroalimentación autogenerada –donde el empleado es capaz de monitorear su propio progreso- ha demostrado ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en forma externa.

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, ¿tratarán de lograr sus metas con más ahínco? La evidencia está mezclada en cuanto a la superioridad de lo participativo sobre las metas asignadas. En algunos casos, las metas establecidas en forma participativa propician un desempeño superior -en otros, los individuos se desempeñan mejor cuando las metas son asignadas por sus jefes. Pero una ventaja importante de la participación podría ser incrementar la aceptación de la meta en sí misma como un objetivo hacia el cual trabajar. Como lo hicimos, la resistencia es mayor cuando las metas son difíciles. Si la gente participa en el establecimiento de la meta, es más probable que acepte inclusive un objetivo difícil que si su jefe le asigna arbitrariamente una meta. La razón es que los individuos se sienten más comprometidos con las opciones en las cuales han intervenido. Así pues, aunque las metas participativas podrían carecer de superioridad respecto de las metas asignadas cuando la aceptación se da por hecho, la participación sí incrementa la probabilidad de que se acepten más metas difíciles y que se actúe para conseguirlas.

¿Existen algunas contingencias en la teoría del establecimiento de las metas o podemos tomar como verdad universal que la dificultad y las metas específicas llevarán siempre a un desempeño más alto? Además de la retroalimentación, otros tres factores influyen la relación entre las metas y el desempeño. Nos referimos al compromiso, la adecuada autoeficacia y la cultura nacional. La teoría del establecimiento de las metas presupone que un individuo está comprometido con la meta. Esto es, que está determinado a no disminuirla ni abandonarla. Es más probable cuando las metas se fijan en público, cuando el individuo tiene una Ilusión (locus) de control interna, y cuando las metas se establecen por el individuo que tiene que lograrlas, que si alguien más las asigna. La autoeficacia se refiere a la creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea. Mientras más alta sea su autoeficacia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea. Así, en situaciones difíciles, encontramos que es más probable que la gente con una autoeficacia baja relaje su esfuerzo o que se dé por vencida, mientras que aquellos con una autoeficacia alta tratarán más duro de controlar el desafío. Además, los individuos altos en autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con un esfuerzo y motivación mucho mayores, donde aquellos con una autoeficacia baja probablemente relajen su esfuerzo cuando reciban retroalimentación negativa. Finalmente, la teoría del establecimiento de las metas está ligada a la cultura. Está bien adaptada en países como Estados Unidos y Canadá, ya que sus elementos clave se alinean razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Asume que los subordinados serán razonablemente independientes (no

demasiado altos de calificación en distancia de poder), que los gerentes y los subordinados buscarán metas desafiantes (bajas en eludir la incertidumbre), y que ambos consideran que el desempeño es importante (altos en utilitarismo o materialismo). Así que no espere que el establecimiento de las metas lleve necesariamente a un mayor desempeño del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen condiciones opuestas.

La conclusión general de Robbins es que tales intenciones –como las articuladas en términos de metas difíciles y específicas- son una fuerza motivadora potente. En condiciones adecuadas, pueden llevar a un mayor desempeño. Sin embargo, no existe evidencia de que tales metas estén asociadas a una mayor satisfacción en el trabajo.

Luthans⁶⁷ comenta que el establecimiento de las metas es un ejemplo de cómo el campo de las conductas humanas en las organizaciones deberían progresar de un cimiento que suene teórico a una investigación sofisticada a la aplicación real de prácticas gerenciales más efectivas. Ha habido un gran desarrollo teórico sobre el establecimiento de las metas, surgido principalmente del trabajo cognoscitivo de Edwin Locke y sus colegas. Para probar la teoría, se ha realizado bastante investigación tanto de laboratorio como de campo sobre las varias facetas del establecimiento de las metas. Finalmente, e importante para un campo de aplicación tal como el comportamiento organizacional, el establecimiento de las metas ha llegado a ser una herramienta efectiva para la práctica de la administración del recurso humano y un enfoque total del sistema del desempeño.

En 1968, un papel de Locke es usualmente considerado como el trabajo simiente sobre la teoría del establecimiento de las metas. Él otorga considerable crédito a Ryan por haber estimulado su pensamiento sobre el papel que la intención juega en las conductas humanas, y él también sugirió que la teoría del establecimiento de las metas se remonta realmente a la Administración científica a finales del siglo XIX. Locke acredita a su primer exponente, Frederick W. Taylor, como el "Padre de la teoría de la motivación del empleado", y dice que el uso de Taylor "de tareas fue un pionero de las actualmente moderna teoría del establecimiento de las metas".

A pesar de que Locke discute que las teorías de la expectativa de la motivación en el trabajo ignoraron originalmente el establecimiento de las metas y no fueron más que "hedonismo cognoscitivo", su formulación teórica para el establecimiento de las metas es muy similar. Básicamente acepta el determinismo del comportamiento, el cual surge de la teorización cognoscitiva de Tolman, y la importancia de valores, o valencia, y consecuencias. Así, como en las teorías de la expectativa de la motivación en el trabajo, los valores y los juicios de valor, los cuales él define como las cosas sobre las que el individuo actúa para ganar y/o mantener, son importantes determinantes del comportamiento. Entonces avanzó para decir que las emociones o deseos son el camino en el que las personas experimentan estos valores. Adicionalmente a los valores, las intenciones o metas juegan un importante papel como determinantes cognitivos del comportamiento. Es aquí, por supuesto, donde la teoría de Locke sobre el establecimiento de las metas va más allá que las teorías de la expectativa de la motivación en el trabajo. Él cree que la gente se esfuerza en alcanzar metas para satisfacer sus emociones y deseos. Las metas proporcionan una naturaleza direccional al comportamiento de la gente y guía sus pensamientos y acciones hacia un resultado en lugar de otro. El individuo entonces responde y se desempeña de acuerdo con estas intenciones o metas, aun si las metas no son alcanzables. Las consecuencias, la retroalimentación, o refuerzo son el resultado de estas respuestas.

⁶⁷ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 207-212

Una investigación entre estudiantes del campo del comportamiento organizacional fue conducido para clasificar las quince mayores teorías de motivación en el trabajo sobre el criterio de validez científica y uso práctico. La teoría del establecimiento de las metas fue clasificada como la primera en validez y segunda en utilización práctica.

Como se podrá haber notado, excepto por el concepto de las intenciones o metas, la teoría de Locke es muy similar a las otras teorías del enfoque de procesos (más notablemente a las teorías de la expectativa). En particular, refinamientos recientes de la teoría de las metas que involucraron la dificultad y el establecimiento general utilizan los conceptos de expectativa, valencia, e instrumentalismo. También, la teoría de la atribución ha sido aplicada al establecimiento de las metas. Locke señala cuidadosamente que el establecimiento de las metas no es el único, o necesariamente el concepto más importante de la motivación en el trabajo. Se da cuenta de que los conceptos de necesidad y valor son los conceptos más fundamentales de la motivación en el trabajo y son, junto con el conocimiento y premisas de la persona, lo que determina las metas.

La teoría de Locke ha generado considerable investigación. En particular, una serie de estudios de laboratorio por Locke y sus colegas y una serie de estudios de campo por el asociado de Locke Gary Latham y otros colegas, estas investigaciones han sido llevadas a cabo para probar el enlace entre el establecimiento de las meta y el desempeño. Prácticas directrices sobre cómo incrementar el desempeño por medio del establecimiento de las metas incluyen lo siguiente:

- a) Metas específicas son mejores que metas vagas o generales tales como "haga su mejor esfuerzo".
- b) Metas retadoras y difíciles son mejores que las metas relativamente fáciles y mundanas.
- c) Las metas propias y aceptadas parecen ser más aceptables que las metas asignadas.
- d) La retroalimentación periódica y objetiva sobre el progreso de las metas es preferible a la falta de retroalimentación.

Para dar una idea del tremendo soporte para estos "hallazgos centrales", Locke y Latham concluyeron recientemente lo siguiente:

"La teoría del establecimiento de las metas está basada en los resultados de 393 hallazgos sobre la dificultad de las metas y la dificultad contra aspectos del bien hacer de la teoría sola. El grado del éxito o del grado del éxito parcial de estos estudios, sin importar la calidad del estudio, es más del 90 por ciento. Los hallazgos centrales de la teoría está basados en datos de cerca de 40,000 sujetos en ocho países; 88 diferentes tareas; numerosos tipos de medidas de desempeño; arreglos de laboratorio y de campo; diseños experimentales y correlacionales; periodos de tiempo que fluctuaron de un minuto a tres años; estudios de metas asignadas, autoestablecidas, y participativas; y datos desde el grupo y la organización así como nivel individual de análisis.

A pesar de que las directrices prácticas de la teoría del establecimiento de las metas y sus investigaciones suenan como cualquiera en el campo del comportamiento organizacional, debe ser recordado que, como con cualquier fenómeno complejo, parece que hay muchas importantes variables moderadoras en la relación entre el establecimiento de las metas y el desempeño, y existen algunos hallazgos contradictorios.

Jones, et al.⁶⁸ mencionan que la teoría del establecimiento de las metas se enfoca sobre la motivación de los trabajadores para contribuir con sus entradas a sus trabajos y organizaciones; de esta manera es similar a las teorías de la expectativa y de la equidad. Pero la teoría del establecimiento de las metas toma su enfoque a un paso más allá al considerar qué tan bien los gerentes pueden asegurar que los miembros de la organización enfoquen sus entradas en la dirección del alto desempeño y el logro de las metas organizacionales.

Ed Locke y Gary Latham los líderes investigadores de la teoría del establecimiento de las metas, sugieren que las metas que los miembros organizacionales se esfuerzan en alcanzar son determinantes primarios para su motivación y el desempeño subsiguiente. Una meta es lo que una persona está tratando de cumplir a través de su empeño y sus comportamientos.

La teoría del establecimiento de las metas sugieren que con el propósito de alcanzar una alta motivación y desempeño, las metas deben ser específicas y difíciles. Las metas específicas son frecuentemente cuantitativas –la meta de un vendedor par vender mercancía con un valor de \$250 por día, la meta de un científico para terminar un proyecto en un año, la meta de un director general para reducir la deuda en un 40% e incrementar las utilidades en 20%, la meta de un gerente de un restaurante para servir a 200 clientes por noche, . En contraste con las metas específicas, la metas vagas tales como “hacer lo mejor” o “vender tanto como se pueda” no tienen mucha fuerza motivadora.

Las metas difíciles son duras pero no imposibles de obtener. En contraste con las metas difíciles, las metas fáciles son metas que prácticamente cualquiera puede alcanzar, y metas moderadas son metas que cerca de la mitad de la gente puede lograr. Tanto la metas fáciles como las moderadas son tienen menos poder motivador que las metas difíciles.

Sin importar si las metas difíciles son definidas por los gerentes, empleados, o ambos, éstas dirigirán hacia altos niveles de motivación y desempeño. Cuando los gerentes definen metas para sus subordinados, es importante que sus subordinados acepten las metas o acepten trabajar hacia ellas y también que ellos se comprometan con su deseo verdadero de lograrlas. Algunos gerentes encuentran que tener a los subordinados participando en el establecimiento verdadero de las metas refuerza su aceptación y compromiso sobre las metas. Además, es importante para los miembros de la organización recibir retroalimentación acerca de cómo ellos lo están haciendo; la retroalimentación puede frecuentemente ser proporcionada por la apreciación del desempeño y sus componentes del sistema de la administración de los recursos humanos de una organización.

En específico, las metas difíciles afectan la motivación de dos maneras. Primero, motivan a las personas a contribuir con más entradas a su trabajo. En específico, las metas difíciles causan que la gente ponga altos niveles de esfuerzo, por ejemplo. Querer trabajar más duro para realizar ventas de \$1,000,000 que ventas de \$100,000. En específico, las metas difíciles también causan que la gente sea más persistente que ligeros en su aplicación personal.

Una segunda manera en la que en específico, una meta difícil afecta la motivación es por la ayuda a la gente para que enfoque sus entradas en la dirección correcta. Estas metas permiten a la gente conocer lo que debería capturar su atención, ya sea el incremento de la calidad del servicio al cliente o la reducción del tiempo de desarrollo de un nuevo producto. El hecho de que las metas sean específicas y difíciles también causa frecuentemente que la gente desarrolle planes de acción para alcanzarlas. Los planes de acción pueden incluir las

⁶⁸ Jones, Gareth R., Jennifer M. George, y Charles W. L. Hill. “Contemporary Management”. 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 439-441

estrategias que se utilizarán para alcanzar las metas y los programas o calendarios para la terminación de diferentes actividades cruciales para el logro de las metas. Como la metas mismas, los planes de acción también pueden asegurar que los esfuerzos estén enfocados en la dirección correcta y que la gente no se desvíe en el camino.

A pesar de que las metas específicas y difíciles han sido descubiertas como acrecentadoras de la motivación y el desempeño en una amplia variedad de trabajos y organizaciones tanto en los Estados Unidos como en otras partes del mundo, investigaciones recientes sugieren que esas metas pueden retractar el desempeño bajo ciertas condiciones. Cuando la gente se está desempeñando tareas muy complicadas y muy retadoras que requieren una cantidad considerable de aprendizaje, las metas difíciles y específicas pueden realmente disminuir el desempeño. Toda la atención de la persona necesita estar enfocada en el complicado aprendizaje y en las difíciles tareas. Esforzándose para alcanzar una tarea específica y difícil puede retractar el desempeño sobre tareas complicadas debido a que la atención de la persona está dirigido fuera del aprendizaje acerca de la tarea y hacia la intención de la detección del cómo lograr la tarea. Una vez que la persona ha aprendido la tarea y ya no le parece complicada o difícil, entonces la asignación de tareas difíciles y específicas parecen recobrar su efectos usuales.

2.16. TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Otra teoría de las conductas en las organizaciones que Jones y sus colegas mencionan, es la del Aprendizaje Social⁶⁹ que propone que la motivación resulta no solamente de la experiencia directa o de las recompensas y castigos sino también de los pensamientos y creencias de la persona. La teoría del aprendizaje social extiende las contribuciones del condicionamiento operante al entendimiento de los gerentes sobre la motivación al explicar (1) cómo la gente puede ser motivada al observar a otra gente desempeñar una conducta y ser reforzada para hacerlo de esa manera (aprendizaje vicario), (2) cómo la gente puede ser motivada para auto controlar su comportamiento (auto-refuerzo) y, (3) cómo las creencias de la gente acerca de sus habilidades para desempeñar exitosamente un comportamiento afectan la motivación (autoeficacia).

Aprendizaje vicario, comúnmente aprendizaje observador, ocurre cuando una persona (el aprendiz) llega a ser motivada para desempeñar una conducta al observar a otra persona (el modelo) desempeñar la conducta y aquella es reforzada positivamente para hacerlo de esa manera. El aprendizaje vicario es una fuente poderosa de motivación para muchos trabajos en los que la gente aprende a desempeñar conductas funcionales por la observación de otros. La gente de ventas aprenden cómo ser útiles a los clientes, los estudiantes médicos aprenden cómo tratar a los pacientes, los abogados aprenden cómo practicar las leyes, y los empleados no gerentes aprenden a cómo ser un gerente, en parte por la observación experimentada a los miembros de la organización que desempeñan adecuadamente esas conductas o comportamientos y está siendo reforzados por ellos. En general, la gente parece estar más motivada para imitar el comportamiento de modelos que son altamente competente, que son (en algún grado) expertos en la conducta, tienen alto estatus, reciben refuerzos atractivos, y son amigables o accesibles.

⁶⁹ Jones, Gareth R., Jennifer M. George, y Charles W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 446-448

Auto-refuerzo. A pesar de que los gerentes frecuentemente son los proveedores del refuerzo en las organizaciones, algunas veces la gente se motiva a sí misma por medio del auto-refuerzo. La gente puede controlar sus propios comportamientos fijando metas para ellas mismas y entonces reforzarse ellas mismas cuando ellas alcanzan las metas.

Los auto-refuerzos son cualquier resultado o recompensa deseada o atractiva que la gente puede darse a sí misma por el buen desempeño, tales como el sentimiento de logro, ir al cine, cenar fuera de casa, comprarse un CD, o tomarse el tiempo para un juego de golf. Cuando los miembros de una organización controlan su propio comportamiento por medio del auto-refuerzo, los gerentes no necesitan gastar tanto tiempo como acostumbran tratando de motivar y controlar el comportamiento a través de la administración y consecuencias porque los subordinados están controlándose y motivándose ellos mismos. De hecho, este autocontrol frecuentemente se refiere como la auto-administración del comportamiento.

Los estudiantes chinos en la prestigiada Universidad Jiaotong en Shangai ejemplifica qué tan fuerte puede ser la auto-motivación por medio del auto-refuerzo. Estos estudiantes, muchos de los cuales aspiran aspirantes a ingenieros, viven en situaciones precarias (en un pequeño cuarto que es hogar de 7 estudiantes) y toman cargas excepcionales de cursos. Pasan su tiempo de descanso leyendo sobre temas que no fueron cubiertas por sus clases, y muchos piensan definitivamente en la obtención en el extranjero de trabajos como ingenieros en compañías de alta tecnología.

Autoeficacia. Es la creencia de una persona acerca de su habilidad para desempeñar exitosamente una conducta. Aun con todas las más atractivas consecuencias o refuerzos girando alrededor del alto desempeño, la gente no va a estar motivada si no piensan que verdaderamente van a desempeñarse a altos niveles. De igual manera, cuando la gente controla sus propias conductas, parecen establecerse a sí mismas metas difíciles que los conducirán a extraordinarios logros solamente si piensan que tienen la capacidad para alcanzar tales metas. Así, la autoeficacia influencia la motivación tanto para los gerentes cuando proporcionan refuerzos como para los empleados cuando se los proporcionan a ellos mismos. Mientras más grande es la autoeficacia, más grande es la motivación y el desempeño.

La persuasión verbal, sobre los éxitos y altos desempeños, así como los éxitos de otra persona juegan un importante papel en la determinación de la autoeficacia de una persona.

Luthans menciona en sus estudios que la teoría del aprendizaje social combina e integra los conceptos conductistas y los cognitivos y enfatiza la naturaleza interactiva y recíproca de las determinantes cognoscitivas, conductuales⁷⁰, y ambientales. Es importante reconocer que la teoría del aprendizaje social es una teoría conductista y se extrae bastante de los principios de los condicionamientos clásico y operante. Pero igualmente importante es el hecho de que la teoría del aprendizaje social va más allá de las teorías clásica y operante al reconocer que hay más para aprender que en el aprendizaje directo a través de estímulos antecedentes y consecuencias contingentes. La teoría del aprendizaje social resalta que el aprendizaje puede también tomar lugar por medio de procesos vicarios o de modelado, y de condicionamiento operante. Así, la teoría del aprendizaje social concuerda con los procesos de condicionamiento clásico y operante, pero menciona que existen muchas limitaciones y adiciona los modelos y los procesos de auto-control y las dimensiones de la personalidad cognoscitiva tales como la autoeficacia.

⁷⁰ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 226-227

Los procesos vicarios o de modelado involucran esencialmente un aprendizaje observador.”

Robbins Indica que los individuos también aprenden al observar lo que pasa con otra gente y al escuchar acerca de algo, así como también por experiencias directas⁷¹. Así, por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido proviene de los modelos de observación –padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes y otros. Este enfoque que hemos aprendido a través tanto de la observación y experiencia directa se ha llamado teoría del aprendizaje social.

Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante –esto es, asume que el comportamiento es una función de las consecuencias. También admite la existencias del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el aprendizaje. La gente responde a la manera en que ellos perciben y definen las consecuencias no a las consecuencias objetivas en sí mismas.

La influencia de los modelos es central para el punto de vista del aprendizaje social. Cuatro procesos se han encontrado al determinar la influencia que un modelo tendrá sobre un individuo. La inclusión de los siguientes procesos por parte de la gerencia, cuando se establecen programas de entrenamiento para el empleado, mejorarán en forma significativa la posibilidad de que los programas sean exitosos:

- a) Procesos de atención. Las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Tendemos a estar más influidos por modelos que son atractivos, repetidamente disponibles, importantes para nosotros o similares a nosotros en nuestra apreciación.
- b) Proceso de retención. La influencia del modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.
- c) Procesos de reproducción motora. Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento al observar el modelo, el observar debe convertirse en el hacer. Este proceso entonces demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades modeladas.
- d) Procesos de reforzamiento. Los individuos estará más motivados a mostrar el comportamiento modelado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, tendrán mejor aprendizaje y se realizarán más a menudo.

Ya que el aprendizaje tiene lugar en el trabajo, como también antes de él, los gerentes estarán interesados en cómo pueden enseñar a sus empleados a comportarse en formas que beneficien más a la organización. Cuando tratamos de moldear a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales, estamos moldeando la conducta o el comportamiento.

Considere la situación en la cual el comportamiento de un empleado es significativamente distinto del que busca la gerencia. Si la gerencia recompensa al individuo solamente cuando muestra respuestas deseables, podrá haber muy poco reforzamiento. En tal caso, el moldeamiento ofrece un método lógico para lograr el comportamiento deseado.

Moldeamos el comportamiento al reforzar en forma sistemática cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada. Si un empleado que a lo largo de cierto tiempo ha llegado media hora tarde al trabajo, comienza a llegar sólo 20 minutos tarde, podemos reforzar ese progreso. El reforzamiento incrementaría en la medida en que las respuestas se aproximaran al comportamiento deseado.

⁷¹ Robbins, Stephens P. “Comportamiento organizacional”. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999, p. 71

CAPÍTULO 3. MODELO DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE ALDERFER.

TEORÍA ERG DE ALDERFER

Luthans sugiere que la teoría de Clayton Alderfer puede verse como una extensión de la teoría de satisfacción de Herzberg y, especialmente, de la de Maslow⁷². Alderfer formuló un modelo de categoría de necesidades que está más alineada con la evidencia empírica existente. Como Maslow y Herzberg, siente que es valioso el categorizar las necesidades y que existe una distinción básica entre necesidades de bajo y bajo orden o nivel.

Alderfer identifica tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación, y crecimiento (ERG, por sus siglas en inglés). Las necesidades de existencia se relacionan con la sobrevivencia (bienestar fisiológico). Las necesidades de relación refuerzan la importancia de las relaciones interpersonales y sociales. Las necesidades de crecimiento se relacionan con el deseo intrínseco individual de desarrollo personal. Estas categorías no tienen, a diferencia de la teoría de Maslow, no tienen estrictas líneas de demarcación.

Alderfer sugiere más un continuo de necesidades que niveles jerárquicos o dos factores de necesidades prepotentes. A diferencia de Herzberg y Maslow, no sostiene que una necesidad de bajo orden o nivel tiene que ser satisfecha antes de que una necesidad de alto orden o nivel sea motivadora o que esa condición de deseo es el único camino de activación de una necesidad.

No se ha realizado una gran cantidad de investigación sobre la teoría ERG de Alderfer. A pesar de que existe alguna evidencia que contradice el valor predictivo de la teoría ERG de Alderfer, análisis más recientes sobre la motivación en el trabajo tienden a soportar la teoría de Alderfer sobre las teorías de Maslow y Herzberg. En general, la teoría ERG parece incluir alguno de los puntos fuertes de las primeras teorías de satisfacción pero es menos restrictiva y limitante. Pero, permanece el hecho de que las teorías de satisfacción adolecen de la falta del poder explicativo relacionado con las complejidades de la motivación en el trabajo, con la posible excepción de las implicaciones para el diseño del trabajo de Herzberg, y no son fácilmente trasladables a la práctica real de la administración de los recursos humanos.

Jones, et al., comentan que la teoría ERG de Alderfer reduce la importancia de las cinco categorías de necesidades en la jerarquía de Maslow a tres categorías universales – existencia, relación y crecimiento- también con arreglo jerárquico⁷³. Alderfer concuerda con Maslow de que conforme las necesidades de bajo orden o nivel son satisfechas, una persona busca satisfacer necesidades de orden o nivel más alto. Sin embargo, a diferencia de Maslow, Alderfer cree que una persona puede ser motivada al mismo tiempo por necesidades de diferente orden o nivel. Alderfer también sugiere que cuando la gente experimenta frustración de una necesidad o está imposibilitada para satisfacer necesidades de un cierto nivel, se enfocarán totalmente en la satisfacción de necesidades del orden o nivel más bajo inmediato en la jerarquía.

⁷² Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, pp. 175

⁷³ Jones, Gareth R., Jennifer M. George, y Charles W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 435-436

Como en la teoría de Maslow, la investigación no parece soportar algunas de las ideas específicas resaltadas por la teoría ERG de Alderfer, tal como la existencia misma de la jerarquía de tres niveles de necesidades que Alderfer propone. Sin embargo, para los gerentes, el mensaje importante de la teoría ERG de Alderfer es el mismo que en la teoría de Maslow: determina cuáles necesidades sus subordinados están tratando de satisfacer en el trabajo, y aseguran que recibirán resultados que satisfarán aquellas cuando se desempeñen con altos niveles y ayuden a la organización al logro de sus metas.

Robbins menciona que Clayton Alderfer de la Universidad de Yale ha trabajado nuevamente con la jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearla más cerca de la investigación empírica. A la revisión de esta jerarquía de necesidades se le nombró Teoría ERG⁷⁴.

Alderfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales –existencia, relación y crecimiento-. El grupo existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades está formado por aquellas de relación –el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow, respectivamente. Por último, Alderfer aísla las necesidades de crecimiento –un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir cinco necesidades por tres, ¿en qué difiere la teoría ERG de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de jerarquía de las cinco necesidades, la teoría ERG de Alderfer demuestra que: (1) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y (2) si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

La jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión rígida, tipo escala. La teoría ERG de Alderfer no asume que exista una jerarquía rígida donde una necesidad baja deba ser sustancialmente satisfecha antes de poderse mover hacia delante. Una persona puede, por ejemplo, trabajar en el crecimiento aun cuando las necesidades de existencia o de relación estén insatisfechas; o las tres categorías podrían estar operando al mismo tiempo.

La teoría ERG de Alderfer también contiene una dimensión de la frustración-regresión. Maslow, -como usted sabe- sostuvo que un individuo se quedaría en cierto nivel de necesidad hasta que ésta fuera satisfecha. La teoría ERG de Alderfer se contrapone al considerar que cuando se frustra un nivel de satisfacción mayor, surge en el individuo el deseo de incrementar una necesidad de menor nivel. La incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo de más dinero o de mejores condiciones de trabajo. Así, la frustración puede llevar a una regresión hacia una necesidad menor.

⁷⁴ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999, pp. 174-175

En resumen, la teoría ERG de Alderfer sostiene, como Maslow, que las necesidades de nivel bajo llevan al deseo de satisfacer necesidades de nivel alto; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto podría dar como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo.

La teoría ERG de Alderfer es más consistente con nuestro conocimiento de las diferencias entre las personas. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza de impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas califican las categorías de necesidades de manera diferente –por ejemplo, los nativos de España y Japón colocan las necesidades sociales antes de sus requerimientos fisiológicos- sería consistente con la teoría ERG de Alderfer, pero existe también evidencia de que no funciona en algunas organizaciones. En conjunto, sin embargo, la teoría ERG de Alderfer representa una versión mucho más válida de la jerarquía de necesidades.

CAPÍTULO 4. DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES.

A finales del siglo XVIII, el desarrollo de las líneas de ferrocarriles fue el precursor de la importancia del logro de las metas y de la productividad con las que eran alcanzadas⁷⁵. Por primera vez se le daba la más alta prioridad al desempeño de los trabajadores en los proyectos y programas de las nuevas líneas. Este enfoque de eficacia y de eficiencia fue adoptado por las organizaciones con carácter de fábricas por el advenimiento de la maquinaria moderna y de los procesos industriales en el primer cuarto del siglo XIX; una radical despegue desde el taller – complejo – casero del siglo XVIII. Como una extensión del desarrollo inglés, el primer sistema fabril apareció en los Estados Unidos en la empresa "Waltham and Lowell" en los años 1810 - 1820's. Para los contemporáneos, el primer sistema fabril fue un éxito tecnológico y económico de primer orden, un símbolo de modernidad en la vida económica.

El primer sistema fabril fue el producto de desarrollos interrelacionados en tecnología, administración o gerencia, y la utilización de mano de obra. De estos elementos el primero fue por mucho el más influyente. La maquinaria de procesos dieron surgimiento a la fábrica; le dieron razón de ser a la relación entre la manufactura y la producción. En comparación, la práctica gerencial fue menos influyente y diversa. La base de la gerencia del taller, en un taller textil, en una planta de maquinado, o en una acerería fue la delegación del poder y autoridad. Para la mayoría de los propósitos el supervisor era el manufacturero. Las relaciones de personal y de mano de obra también variaban poco de planta en planta. Los analistas del "problema de la mano de obra" podían generalizar con poco temor de contradicción. En el pasado, las máquinas fueron el factor dominante en la definición de las relaciones entre los gerentes y los trabajadores; pero después no lo fueron. Sin importar cuál era la relación entre la empresa y el supervisor, éste ejercía una autoridad casi absoluta sobre los trabajadores. Él despedía, contrataba, promovía, despedía, y proporcionaba cualquier capacitación que el trabajador recibía, maltrataba a los trabajadores (hasta que se caía en huelga), y reglamentaba las horas laborables, políticas sobre la apariencia (imagen) de los trabajadores y el decoro. Tomaba decisiones sobre los pagos por jornada o producción, generalmente con su propia percepción.

Los movimientos sindicales y la amenaza de la guerra motivaron un vuelco en el tratamiento de las condiciones de trabajo, aunque el propósito era sólo aliviar las presiones sociales y no el reforzar el comportamiento de los trabajadores para el logro de las metas. El cambio radical sobre la teoría de las conductas humanas en las organizaciones o comportamiento organizacional se debió principalmente al surgimiento o "génesis" de la Administración Científica de Frederick W. Taylor (1856-1915).

A pesar de sus proyectos "grandes y maravillosos" y aparentemente costosos, Taylor se consideraba principalmente a sí mismo como un hombre de negocios y actuaba de acuerdo a ello. Como jefe de grupo y supervisor de taller adoptó políticas que beneficiaban a la compañía; como maestro mecánico y jefe de ingenieros trabajó asiduamente para superar los intereses de sus empleadores. Fue el primero en experimentar tanto con la maquinaria como con la organización. Su estilo era totalmente autoritario, Charles W. Shartle, quien trabajó con

⁷⁵ Nelson, Daniel. "Frederick Taylor and the Rise of Scientific Management". 1a. ed., Madison, USA, The University of Wisconsin Press, 1980, pp. 103

él mencionó su opinión sobre el estilo de Taylor: "Cuando nos asignaba un trabajo nos decía cuando esperaba verlo terminado, y no había razón para hacer preguntas sobre ello, o discutir el asunto, y estaba encima de nosotros para la finalización aun si teníamos que trabajar toda la noche para terminarlo." Sin embargo, como algunos ejecutivos actuales, combinó su autoritarismo con maneras amistosas y de consideración personal.

Para 1901, Taylor se retiró de su actividad consultora, pero su legado puede ser resumido en cinco dimensiones:

Medidas preliminares. Principalmente eran refinamientos de los procedimientos sistemáticos de gerencia o administración. Éstos incluyeron sus métodos de compra y almacenamiento, desarrollados en Johnson Company en 1896; estandarización de la herramienta y reorganización del almacén de herramientas; diseño y acomodo ("layout") de la maquinaria, mejoramiento de las bandas y de su mantenimiento, y sus métodos de contabilidad.

Sistema de control de la producción. Basado en un departamento específico de planeación. Este enfoque de Taylor incluía un departamento u oficina independiente, un cuerpo de asistentes, tableros para boletines, cartas detalladas de instrucción, y numerosas formas; de todas sus innovaciones, el departamento de planeación es el menos documentado.

Supervisión funcional. Fue esto una característica única del enfoque de Taylor en la gerencia sistemática en el que involucró después de 1882. Supervisores funcionales y rudos fue una novedosa respuesta a las deficiencias de la supervisión tradicional, Taylor hizo muy poco para perfeccionar su innovación.

Estudios de tiempo. Fue otro aspecto distintivo de la gerencia sistemática que fue inventado por Taylor en 1883.

Planes de pago e incentivos. Esto era la tarifa diferencial por pieza, introducido en 1884, y el sistema de "tarea – bono", instrumentado en 1901. Posteriormente Taylor intentó distinguir su plan de cuotas de las de Hasley y otros que no confiaban en el estudio de tiempos o en una cuota alta y única, pero las similitudes son más notorias. Tanto Taylor como Hasley creían que los hombres trabajaban mayor o totalmente por recompensas pecuniarias y trabajaría más duro por más dinero; ambos evitaron los complejos enfoques "paternalistas" para la satisfacción de los trabajadores, tales como el bienestar en el trabajo. Ambos, escasamente, operaron dentro de la estructura de la gerencia sistemática. En la práctica, el enfoque expedito de Taylor, su frecuente desenfado por el estudio de tiempos, y su uso de cuotas incentivas como técnica "energética" también se asemejan con las tácticas de los hombres de negocios quienes –a pesar de su opinión sobre la meta de solucionar las enfermedades de la sociedad – introdujeron la cuota incentiva para incrementar la producción.

Tal vez las tres últimas aportaciones de Taylor son una solución parcial al problema de "cómo influir en las conductas humanas en las organizaciones para alinearlas con la consecución de las metas, a través del desempeño individual y grupal."

Otros autores que aportaron importantes avances a este problema, y al desarrollo del conocimiento sobre las conductas humanas dentro de las organizaciones, fueron⁷⁶:

- Frank (1868-1924) y Lillian (1878-1924) Gilbreth. Quienes refinaron los análisis de Taylor sobre los movimientos e hicieron muchas contribuciones al estudio de tiempos y movimientos. Sus esfuerzos se dirigieron hacia (1) separar y analizar cada acción individual necesaria para desempeñar una tarea particular en cada una de sus acciones componentes; (2) encontrar mejores formas para desempeñar cada acción componente, y (3) reorganizar cada una de las acciones componentes de tal manera que la acción como un todo pudiera ser desempeñada más eficientemente –a menor costo de tiempo y esfuerzo. Eventualmente, los Gilbreth llegaron a tener un interés creciente en el estudio de la fatiga y del efecto en el estrés debido a las características físicas del lugar de trabajo.
- Henry Fayol (1841-1925), ingeniero francés que en el inicio del siglo XX aportó dos grandes avances a la teoría de la gerencia y de las conductas humanas en las organizaciones: fue el primero en mencionar las cuatro funciones gerenciales (planeación, organización, dirección-liderazgo, y control) y su libro *General and Industrial Management*, un libro que dejó la “declaración clásica” de lo que los gerentes deben hacer para crear una organización de alto desempeño. (Jones, 2000: 8). De entre otras aportaciones de Fayol –centralización, unidad de dirección, equidad, orden, iniciativa, disciplina, división del trabajo, unidad de mando, línea de autoridad, autoridad y responsabilidad, remuneración del personal, estabilidad de trabajo permanente, subordinación del interés personal al interés común-, el que más interesa en este estudio es quizá el “Espirit de Corps”, una expresión francesa que se refiere a los sentimientos compartidos de camaradería, entusiasmo, o devoción por una causa común entre los miembros de un grupo. El “espirit de corps” puede ocurrir cuando los gerentes motivan al personal, por el contacto verbal entre los gerentes y los trabajadores, y por la promoción de la comunicación en la solución de los problemas e implementación de las soluciones.
- Henry Mintzberg identificó en los años 70's diez papeles o roles que los gerentes deben tener, agrupados en tres categorías:
 - a) Interpersonal: Imagen de líder; Líder; y Enlace
 - b) Informativo: Evaluador o Monitor; Diseminador; y Vocero
 - c) Tomador de decisiones: Emprendedor; Manejador de conflictos; Asignador de recursos y Negociador.
- Max Weber (1864-1920), profesor alemán de sociología escribió a principios del siglo XX los principios de la Burocracia, un sistema formal de organización y administración designado para asegurar la eficacia y la eficiencia. Este sistema está conformado por cinco principios

⁷⁶ Jones, Gareth R., Jennifer M. George, y Charles W. L. Hill. “Contemporary Management”. 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 45-65

Principio 1. En una burocracia, la autoridad formal de un gerente se deriva de la posición que mantiene en la organización. Autoridad es el poder de mantener gente bajo sus órdenes, de ser responsable por las acciones de esa gente, y de la toma de decisiones concernientes al uso de los recursos organizacionales.

Principio 2. En una burocracia, la gente debe ocupar posiciones debido a su desempeño, no debido a su posición social o contactos personales.

Principio 3. El grado de la autoridad formal y la responsabilidad de tareas de cada posición, y su interrelación con otras posiciones dentro de una organización, debe ser claramente especificada.

Principio 4. Para que la autoridad pueda ser efectivamente ejercida en una organización, las posiciones deben ser arregladas jerárquicamente, para que los empleados sepan a quién le reportan y quiénes le reportan a ellos.

Principio 5. Los gerentes deben crear un sistema bien definido de reglas, procedimientos de operaciones estándar, y normas para que puedan controlar efectivamente el comportamiento dentro de las organizaciones.

- Mary Parker Follet (1868-1933). Debido a que los escritos de Weber y Fayol no fueron traducidos al inglés y publicados en los Estados Unidos sino hasta finales de los años 1940's, los teóricos norteamericanos sobre la gerencia o administración no conocieron, en la primera mitad del siglo XX, las contribuciones de estos pioneros europeos. Los teóricos americanos iniciaron con lo que Taylor y sus seguidores habían dejado. A pesar de que sus escritos eran todos diferentes, los teóricos expusieron un tema que se enfocaba en el comportamiento de los gerentes, el estudio de cómo los gerentes debían personalmente comportarse para motivar a los empleados y promover su desempeño en altos niveles y su compromiso al logro de las metas organizacionales. Si Taylor fue considerado como el padre del pensamiento administrativo, Mary Parker Follet sirve como su madre. Ella propuso que "la autoridad debería ir con el conocimiento ... ya sea en la parte superior o inferior del organigrama". En otras palabras, si los trabajadores tienen el conocimiento relevante, entonces los trabajadores, en lugar de los gerentes, deberían estar ellos mismos controlando el proceso de su trabajo, y los gerentes deberían comportarse como líderes-capacitadores-consejeros y facilitadores –no como monitores y supervisores. Al hacer esta declaración, Follet anticipó el interés actual sobre los equipos auto-dirigidos y el "empowerment". También reconoció la importancia de tener gerentes de distintos departamentos que se comuniquen directamente entre ellos para que acelerar la toma de decisiones. Defendió lo que llamó "cross-funcionamiento": miembros de diferentes departamentos trabajando juntos en equipos "cross-funcionales" para lograr proyectos –un enfoque que está cada vez más utilizado hoy en día.
- Elton Mayo (1880-1949) un notable psicólogo de Harvard, fue invitado para ayudar a unos investigadores que habían realizado unos estudios entre 1924 y 1932 en los talleres en Hawthorne de la Western Electric Company. Estos estudios iniciaron como

un intento para investigar cómo las características de un arreglo del lugar de trabajo – específicamente el nivel de iluminación- afectaban la fatiga y el desempeño de los trabajadores. Los investigadores condujeron un experimento en donde medían sistemáticamente la productividad de los trabajadores a varios niveles de iluminación. El experimento produjo algunos resultados inesperados. Los investigadores encontraron de que sin importar si subían o bajaban el nivel de iluminación, la productividad se incrementó. Mayo propuso otra serie de experimentos para solucionar el misterio. Estos experimentos conocidos como los aclaradores de los experimentos de prueba del ensamble (“relay assembly test experiments”), fueron designados para investigar los efectos de otros aspectos -variables- del contexto del trabajo sobre el desempeño del trabajo, tales como los efectos de la cantidad y duración de los periodos de descanso y horas de trabajo sobre la fatiga y monotonía. La meta era incrementar la productividad. Gradualmente, los investigadores encontraron que, en algún grado, los resultados que obtuvieron fueron influenciados por el hecho de que los mismos investigadores habían llegado a ser parte del experimento. En otras palabras, la presencia de los investigadores estaba afectando a los resultados debido a que los trabajadores gustaban de recibir atención y ser sujetos de estudio y estaban deseosos (motivados) de cooperar con los investigadores para producir los resultados que creían los investigadores buscaban. Subsecuentemente, se encontró que muchos otros factores también influyen el comportamiento de los trabajadores, y no estaba claro cuáles verdaderamente influenciaban el comportamiento de los trabajadores de Hawthorne. Sin embargo, este efecto particular –el que llegó a ser conocido como el “Efecto Hawthorne”- parecía sugerir que las actitudes de los trabajadores hacia sus gerentes afectan el nivel del desempeño de los trabajadores. Estos descubrimientos dieron inicio al movimiento de las relaciones humanas.

- Douglas McGregor fue quien probablemente desarrolló el enfoque más influyente sobre los hallazgos que varios estudios posteriores a la Segunda guerra mundial. Estos hallazgos revelaron cómo las consideraciones acerca de las actitudes y comportamientos de los trabajadores afectaban el comportamiento de los gerentes. Totalmente opuesto a lo encontrado por el Efecto Hawthorne. McGregor propuso que dos diferentes juegos de consideraciones acerca de cómo las actitudes y comportamientos de trabajo dominan la forma en que los gerentes piensan y afectan cómo se comportan en las organizaciones. McGregor nombró a estos dos juegos contrastantes de consideraciones Teoría X y Teoría Y. En el desarrollo de este estudio se abordará con más detalles el significado de cada una de estas dos teorías.
- Por último, Tom Burns y G. M. Stalker en la Gran Bretaña, y Paul Lawrence y Jay Lorsch en los Estados Unidos, desarrollaron otro gran evento de la teoría administrativa, y fue el desarrollo de la Teoría de la Contingencia, durante la década de los años 1960's. El mensaje crucial de la teoría de la contingencia se que “no existe una mejor forma para organizarse: La estructura organizacional y el control del sistema que los gerentes seleccionan dependen de –son contingentes de- las características del ambiente externo en el que la organización opera.

Como se puede apreciar en el desarrollo de la teoría administrativa, la búsqueda de fórmulas para alcanzar el desempeño no se circunscribe a unas pocas variables, sino que a través del

tiempo se encuentran más y más variables que influyen el desempeño de los trabajadores que los guían hacia el logro de las metas organizacionales. Sin embargo, en otras áreas también se buscaron razones sobre las conductas humanas en las organizaciones, estas áreas están comprendidas en la Psicología con conceptos tales como la personalidad, la motivación, el liderazgo, entre otros.

A pesar de los avances obtenidos en la metodología de investigación y de que se han efectuado miles de investigaciones con cada vez mejores técnicas de medición y análisis, aún no se tiene una recomendación sobre la fórmula efectiva que asegure el desempeño adecuado de los empleados para el logro de las metas organizacionales. Sin embargo, últimamente se han realizado varias investigaciones que incluyen las dos teorías más importantes de las conductas en las organizaciones la "Administración" y la "Psicología", este es un estudio que se propone aportar nuevos conocimientos y con este enfoque integrador.

Los procesos de las conductas humanas incluyen actividades (variables) humanas que han sido estudiadas separadamente, tal es el caso de las teorías de la personalidad, motivación, percepción, del Yo ("Self") –Autoestima, Autoeficacia, Autoconocimiento, Autocontrol-, en la Psicología; y las del desempeño, motivación, liderazgo, ética, responsabilidad social, diversidad, compromiso, responsabilidad, en la Administración.

Otra característica del movimiento del conocimiento de las conductas humanas en las organizaciones es la falta de integración de las teorías, contraviniendo lo establecido en el enfoque sistémico.

P. Senge propone once principios que denomina leyes que rigen este enfoque sistémico en las organizaciones⁷⁷:

- 1.- Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" de ayer. Quienes resolvieron el primer problema no son los mismos que quienes heredan el nuevo.
- 2.- Cuanto más se presiona, más presiona el sistema. Una intención agresiva o tensa no contiene los problemas del sistema.
- 3.- La conducta mejora antes de empeorar. La retroalimentación compensadora implica una "demora", lo que representa el beneficio de corto plazo y el perjuicio de largo plazo.
- 4.- El camino fácil lleva al mismo lugar. La comodidad de la aplicación de las soluciones conocidas y la insistencia en soluciones conocidas, cuando el problema crece, es indicador del pensamiento asistémico.
- 5.- La cura puede ser peor que la enfermedad. El desplazamiento de la carga es resultado de que las soluciones fáciles se apliquen de manera adictiva.
- 6.- Lo más rápido es lo más lento. Las soluciones de corto plazo son generalmente rápidas en su aplicación y en sus resultados, aunque los efectos de esta solución conlleva a situaciones problemáticas que requieren de soluciones mucho más lentas. La suma de las soluciones

⁷⁷ Senge, Peter. "La quinta disciplina; Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". 1ª. ed. en México, Granica, México, 1998, pp. 77-90

rápidas de corto plazo más aquellas para solucionar los efectos son mucho más lentas que si actuamos de acuerdo al enfoque sistémico (punto de apalancamiento). No hay que llegar a la inacción, sino a una nueva manera de pensar. El pensamiento sistémico es más desafiante y auspicioso que nuestra manera habitual de abordar los problemas.

7.- La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio. Las causas de un efecto no deseado o no obtenido, no son las que aparecen de manera inmediata y junto a tal efecto, probablemente estén totalmente ocultas por el tiempo y el espacio. Pueden estar años atrás o en lugares que ni siquiera nos imaginamos. Efecto: síntoma obvio de que existe un problema. Causa: interacción del sistema subyacente que es la más responsable por la generación de los síntomas.

8.- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias. Principio de la Palanca. (La nueva ciencia del desconsuelo). El pensamiento sistémico también enseña que los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado (Punto de apalancamiento)

9.- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias. Los dilemas enredados dejan de serlo si se ven desde la perspectiva sistémica. Si se piensa concientemente en el cambio a través del tiempo. Por ejemplo, Bajo costo y alta calidad; control central vs control local; empleados felices y dedicados vs costos laborales competitivos.

10.- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños. Los sistemas vivientes poseen integridad, su carácter depende de la totalidad. La comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas. No todos los problemas requieren ver toda la organización; algunos se entienden sólo observando cómo interactúan las funciones (Límite clave). Las organizaciones están diseñadas para evitar la observación de los límites clave. Inhiben las preguntas a través de los límites. El dejar que los problemas los resuelvan otros es también una limitante a esta ley. En un problema dividido, desquicio, es un problema atravesado donde no hay apalancamiento posible. El punto de apalancamiento está en intersecciones que no se ven en los fragmentos.

11.- No hay culpa. El Pensamiento sistémico indica que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema; la cura radica en la relación con nuestro "enemigo", que somos nosotros mismos.

No podemos dejar de mencionar un fenómeno que ha ocurrido en los últimos años: las modas. Este fenómeno se puede definir como el establecimiento, promoción y venta de técnicas de administración que se ofrecen como fórmulas que solucionan aparentemente los problemas asociados con las conductas humanas dentro de las organizaciones. Las llamo modas debido a que su aceptación por las organizaciones se presenta sólo durante el ciclo de vida de ellas y termina cuando se constata que no solucionan lo que prometen o cuando aparece una nueva moda que parece ser más atractiva y prestigiada.

Tal es el caso de modas como Administración por objetivos (APO); Administración por Valores o APV, de Ken Blanchard y Michael O'Connor⁷⁸; Planeación estratégica integral o PEI, de Charles W. L. Hill y colaboradores⁷⁹; Empowerment, de Ken Blanchard y colaboradores⁸⁰; Administración con sentido común, de Christian Grellier⁸¹; y el Cuadro de Mando Integral, "Balanced Scorecard", o CMI, de Robert S. Kaplan y David P. Norton⁸². Aunque todas ellas son valiosas como ejercicios de adopción de cambios, no aportan nuevos conocimientos sobre la conducta humana en las organizaciones sino, más bien, utilizan los conocimientos generados por la investigación científica para integrarlos en propuestas genéricas o universales para el logro de desempeños individuales y grupales dentro de las organizaciones para el logro de las metas de estas últimas. De todas las modas, quizá la que representa un refuerzo para que las organizaciones modifiquen su gerencia hacia la consecución de conductas organizacionales alineadas con las metas de la organización, es la del Cuadro de Mando Integral. Esta propuesta comercial resume la importancia de alinear las conductas individuales de los empleados con las metas organizacionales por medio de la motivación y el liderazgo. Sin embargo, su propuesta, como la de cualquier propuesta genérica, no es efectiva para todas las organizaciones. Lo anterior nos lleva a pensar que la integración y propuesta de ofertas o modas no pueden ser desarrolladas para todas las organizaciones, sino que sólo la aplicación de los nuevos conocimientos generados por la investigación científica sobre las conductas humanas y el conocimiento adecuado de las organizaciones brindarán un grado aceptable de cambio organizacional para la mejora de los desempeños individuales en el logro de las metas organizacionales. Por lo que este estudio pretende sólo generar conocimiento nuevo que las organizaciones mexicanas podrían integrar con otros conocimientos –incluyendo aquel sobre su propia operación-, y no pretende proponer fórmulas genéricas de moda para ser aplicadas en cualquier tipo de organizaciones ni individuos.

⁷⁸ Blanchard, Ken y Michael O'Connor. "Administración por valores". 1ª. ed., Bogotá, Norma, 1997, (sin pag.)

⁷⁹ Hill, W. L. Charles y Gareth R. Jones. "Administración estratégica". Un enfoque integrado. 3ª. ed., Bogotá, 1996, (sin pag.)

⁸⁰ Blanchard, Ken, et al. "Empowerment". 1a. ed., Bogotá, Norma, 1996, (sin pag.)

⁸¹ Grellier, Christian. "Administración con sentido común". Trad. de Lisy Gómez, 1ª. ed., México, LIMUSA, 1993, (sin pag.)

⁸² Kaplan, S. Robert y David P. Norton. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". 1ª. Ed., Barcelona, Gestión 2000, 2001, (sin pag.)

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante siglos, las organizaciones mexicanas han seguido con verdadera fe las teorías de las conductas humanas en las organizaciones; el resultado, sin embargo, no ha sido el alcanzar altos desempeños de los empleados, tal vez sea el signo de una aplicación de moda inducida por la alta dirección o por consultores dedicados a vender estas teorías y su aplicación, pero que no han sido efectivas en el contexto de las organizaciones mexicanas que son en más del 95% micro, pequeñas y medianas empresas.

Los resultados demuestran que, la productividad (eficiencia) y utilidad (eficacia) promedio de las organizaciones mexicanas han sido históricamente mucho más bajas que las de los países económicamente desarrollados. La razón de ello no es posible establecerla completamente debido a que el contexto organizacional mexicano tiene una naturaleza holística (de sistema) y no es posible separar sus elementos para llegar a evaluaciones que permitan fincar deducciones y sus consecuentes acciones correctivas.

Mientras tanto, las organizaciones mexicanas continúan el inconveniente proceso de aplicar teorías y técnicas del comportamiento organizacional de alto costo y poco efectivas. La historia demuestra que se han intentado aplicaciones de Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos, Liderazgo Situacional, entre tantas y tantas otras teorías y técnicas; el resultado siempre ha sido el mismo: la escasa productividad y las bajas o nulas utilidades continúan.

Es digno de resaltar la importancia que se le ha puesto a la satisfacción de las necesidades, tanto de los gerentes medios como de los empleados de primera línea, con el fin de motivarlos a que desarrollen conductas alineadas con los propósitos de la organización. Esta técnica es muy costosa y con pocos resultados económicos para la organización, lo que le confiere una calificación de baja relación costo – beneficio.

Por otro lado, el Liderazgo situacional ha promovido la manipulación del Auto-concepto del empleado según se presente la situación contingente. Este enfoque de corto plazo ha provocado el desarrollo descontrolado de personalidades del empleado y no se han estudiado los efectos potenciales de esta técnica, ya sean positivos o negativos.

Los gerentes no cuentan con una directriz en la promoción del desarrollo de conductas en los empleados y otros niveles gerenciales. La historia ha demostrado que ninguna técnica es la solución ni el remedio para los problemas que aquejan a las organizaciones mexicanas de tamaño pequeño y mediano.

Al limitar esta problemática a las organizaciones mexicanas de tamaño pequeño y mediano, no se intenta afirmar que las organizaciones grandes, mexicanas o extranjeras, no tengan los mismos problemas. La razón de esta limitante estriba en que las organizaciones grandes cuentan con los recursos suficientes para hacer frente a pequeñas fallas en su productividad y eficacia; en contraste, una pequeña o mediana empresa podría desaparecer ante la más pequeña falla en su productividad o eficacia –un resfriado para una organización grande, es una pulmonía para una pequeña o mediana.

Parecería lógico que la satisfacción en el trabajo (motivación) y el desempeño en el trabajo deberían estar relacionados entre sí; la presunción, sin embargo, hace surgir la pregunta central en el campo de las conductas humanas en las organizaciones. “¿Qué causa el alto desempeño individual en el trabajo?”⁸³

⁸³ Schermerhorn, John R., et al. “Managing Organizational Behavior”. John Wiley and Sons, New York, USA , 1985, p. 57

Es indispensable se establezca la verdadera utilidad de la aplicación de conductas intencionadas de los gerentes para producir los desempeños esperados en los empleados de primera línea, confirmando o negando si la motivación a través de la satisfacción de las necesidades es una causa más importante que la generada por la autoeficacia. Esta problemática aplica también al caso de la motivación de los gerentes.

Así mismo, es necesario que las conductas de los gerentes tomen en cuenta las diferencias individuales de los subordinados para la gestión de la motivación, la generación de la autoeficacia y la realización del alto desempeño en el trabajo.

Desde los inicios de la teoría de la administración, a mediados del siglo XIX, se ha intentado predecir la conducta humana en el trabajo y su relación con el desempeño. Las teorías y el proceso de la motivación han sido, desde Maslow, las alternativas que más han sido investigadas en los Estados Unidos. Sin embargo, en el resto del mundo, y especialmente en México, no se ha tenido un número suficiente de investigaciones sobre el tema. Aun en los Estados Unidos, los resultados no han sido satisfactorios. La falta de resultados concluyentes y el hecho de que no existe una teoría integradora de todos los conceptos relacionados con la motivación en el trabajo⁸⁴, nos lleva a la problemática de que no se cuenta con una predicción relativamente adecuada de cuáles son las conductas de los gerentes para conducir efectiva y eficientemente a los subordinados hacia conductas alineadas con las intenciones de desempeño y desempeños esperados.

Se ha podido determinar que la satisfacción en el trabajo (por medio de la satisfacción de necesidades) es una causa posible del retiro de los comportamientos de los subordinados sobre el desempeño, pero no se tiene la certeza de que sea una causa sobre la aplicación individual de conductas para el logro de los desempeños que conduzcan a las metas organizacionales⁸⁵

La controversia "Satisfacción-Desempeño" nos indica que se tienen tres alternativas de puntos de vista sobre lo que causa realmente la relación satisfacción-desempeño:

- a) La satisfacción causa el desempeño (S → D)
- b) El desempeño causa satisfacción (D → S)
- c) Las recompensas causan el desempeño y la satisfacción (R → S; R → D)

5.2 PROBLEMÁTICA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de las teorías sobre la motivación y de sus estudios de investigación, encontramos la problemática del escaso número de estudios que contemplen a las características de la personalidad como variables que influyen directamente sobre el desempeño. Otra problemática es la que se menciona a continuación:

- Al revisar los conceptos y la estructura de la personalidad, notamos claramente su influencia sobre las conductas humanas y su influencia sobre otros (la organización). Este hecho es muy poco adoptado en las teorías de la motivación. Werner asocia todos los rasgos de la personalidad con todas las manifestaciones de la conducta humana, tanto para la dimensión temporal⁸⁶, como para la dimensión de espacio. Lo anterior nos indica que las teorías de la motivación tienen una clara escasez de estudios sobre los efectos de los rasgos de la personalidad en los procesos de motivación, especialmente en el ámbito laboral y en su relación con el desempeño.

⁸⁴ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, p. 170

⁸⁵ Schermerhorn, John R., et al. "Managing Organizational Behavior". John Wiley and Sons, New York, USA, 1985, pp. 57

⁸⁶ Werner, Wolff. "Introducción a la Psicología". 1ª. ed. en español, Segunda reimpresión en Chile, Chile, Fondo de Cultura Económica, 1990, pp. 302-309

- Cuando Werner trata sobre la dinámica del individuo y su ambiente, y sobre cómo se manifiesta, propone que "el individuo extiende su potencialidad más allá del ambiente, dando la sensación de que sus energías se han expandido. La reducción y la extensión aparecen en cada acto de la conducta expresiva ... la reducción, en sentido negativo significa cortedad, en sentido positivo concentración" Este tratamiento de la personalidad es uno de los inicios teóricos de la autoeficacia. Baste reconocer que la primera edición en inglés de su obra "What is Psychology" fue escrita en 1947. La traducción al español y vigésima segunda reimpresión en Chile de 1999, es la utilizada para este estudio.
- Las variables alternativas entre la satisfacción y el desempeño son muy pocas y poco estudiadas (N. del A.)
- En los estudios sobre el trabajo de Weiner relacionados con la teoría de las Atribuciones⁸⁷, se utiliza el concepto de autoeficacia, pero está mencionado como si la autoeficacia fuera una variable dependiente de la atribución.
- Se está disgregando el proceso en lugar de integrarlo. Probablemente porque los conceptos de la atribución, equidad, etc., no son contemplados como factores o rasgos de la personalidad (N. del A.)
- Los estudios coreanos sobre la teoría de la Atribución piden precaución al hacer pronósticos con la teoría de la Atribución fuera de los Estados Unidos⁸⁸, especialmente en países con fuertes tradiciones colectivas. La mayoría de las teorías de la motivación fueron desarrolladas en los EU.
- Norton y Kaplan indican la necesidad de que los gerentes actúen para alinear las motivaciones⁸⁹, pero no proporcionan una directriz específica sobre cómo lograrlo.
- El condicionamiento operante sugiere que su aplicación sistemática ha ayudado a incrementar el desempeño de una organización y sus miembros, las otras teorías no sugieren su aplicación sistemática como propuesta para incrementar el desempeño de las organizaciones y sus individuos⁹⁰.
- La teoría del establecimiento de las metas propuesta por Edwin Locke incluye a la autoeficacia como una contingencia, no como una variable alternativa entre la motivación y el desempeño⁹¹.
- La teoría ERG de Alderfer muestra un vacío de variables alternativas como las indicadas por Luthans para la teoría del establecimiento de Locke y Latham⁹².
- La teoría del aprendizaje social adiciona claramente los rasgos de la personalidad cognoscitiva, representados por la autoeficacia. Ninguna otra teoría adiciona rasgos de la personalidad de esta manera⁹³.
- Diversas teorías de la motivación contemplan la autoeficacia: La teoría del aprendizaje social (Jones, et al., 1999: 448 / Luthans, 1998: 227); Teoría de la atribución (Luthans, 1998: 186); Teoría del

⁸⁷ Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, p. 186

⁸⁸ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999, p. 96

⁸⁹ Kaplan, S. Robert y David P. Norton. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". 1ª. Ed., Barcelona, Gestión 2000, 2001, pp. 51-57

⁹⁰ Jones, Gareth R., Jennifer M. George, y Charles W. L. Hill. "Contemporary Management". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, pp. 446

⁹¹ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999, p. 180

⁹² Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, p. 212

⁹³ Idem, p. 226

establecimiento de las metas (Robbins, 1999: 180), entre otras. Pero la teoría ERG de Alderfer no contempla la autoeficacia y no se han realizado suficientes investigaciones sobre su relación.

- Robbins⁹⁴ establece uno de los pocos enfoques sobre el papel alternativo que presenta la variable autoeficacia, entre las variables de la motivación y el desempeño. Aunque considera a la motivación como dependiente de la autoeficacia y la coloca junto con el desempeño.

5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al conocer comparativamente los grados de influencia de la satisfacción de necesidades –existencia, relación y crecimiento- y de la autoeficacia, se establecerá la conveniencia de la aplicación de conductas efectivas de los gerentes para predecir con mayor grado de certeza el desempeño de los gerentes medios y de los empleados de primera línea para alcanzar las metas organizacionales de las organizaciones PYME's mexicanas.

No se pretende eliminar ninguna teoría y técnicas del comportamiento organizacional, sino establecer el grado de conveniencia de aplicación, tanto de la satisfacción de necesidades (de estima, relación y crecimiento) como de la autoeficacia, con la finalidad de predecir de forma más efectiva y de bajo costo, los desempeños esperados, tanto de los gerentes como de los empleados de primera línea.

Al conocer el grado de influencia de la satisfacción de necesidades de la teoría ERG sobre la producción de la autoeficacia y el desempeño, se podrá establecer la conveniencia de aplicar conductas específicas de los gerentes sobre los subordinados, relacionadas con la satisfacción de necesidades, conociendo cuál necesidad influye en mayor grado y evitando el costo de la satisfacción sobre otras necesidades de menor importancia para el subordinado. Lo anterior reduce costos, esfuerzos y conflictos por la aplicación de satisfactores de necesidades que se cree llevará a la generación de desempeños adecuados para el logro de las metas de la organización

Así mismo, se podrán evitar las prácticas de los gerentes medios de organizaciones mexicanas para conductas del tipo X –de acuerdo a la teoría de McGregor- que reducirían la autoeficacia y consecuentemente el grado de desempeño, confirmando lo negativo -o acertado- de la teoría X-Y de McGregor para las organizaciones mexicanas.

Las diferencias culturales y de personalidad entre los gerentes medios y los empleados de primera línea serán mensuradas con el propósito de aplicar convenientemente la satisfacción de necesidades y/o la generación de la autoeficacia en cada uno de estos grupos laborales en México.

Las diferencias de influencia de las variables que componen la teoría ERG de la satisfacción de necesidades – existencia (pago y prestaciones), relación (gerentes medios y empleados de primera línea), y crecimiento-, sobre la generación de altos desempeños, permitirá seleccionar eficientemente aquellas acciones gerenciales para satisfacer sólo aquellas necesidades que conduzcan con mayor grado al desempeño en las organizaciones mexicanas.

⁹⁴ Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999, p. 180

5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de esta investigación es encontrar el conocimiento empírico que permita establecer la conveniencia de aplicar conductas de los gerentes sobre los subordinados que influyan en el desempeño esperado –medido sustitutamente por la intención de desempeño-, y que conduzca hacia las metas organizacionales. Dentro de este objetivo principal también se contempla encontrar las razones más importantes para que los gerentes se conduzcan con alto desempeño en el logro de las metas organizacionales. Todo ello en las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

Un objetivo secundario es el establecer la inconveniencia, o no, de la aplicación de conductas que lleven a satisfacer las necesidades –de existencia (pago y prestaciones), de relación (de gerentes medios y de empleados de primera línea), y de crecimiento- de los subordinados, con la ilusión de producir desempeños que conduzcan hacia la consecución de las metas organizacionales.

Otro objetivo secundario es comparar el grado de eficacia que la motivación generada por la satisfacción de las necesidades, contra el grado que la característica de la personalidad de autoeficacia; ambas sobre el grado de desempeño.

Se considera un tercer objetivo secundario: el establecimiento de las diferencias de influencia del grado de motivación por la satisfacción de necesidades y por la autoeficacia, entre los gerentes medios y los empleados de primera línea.

El cuarto y último objetivo secundario que plantea esta investigación es establecer el grado de influencia que tiene cada una de las tres variables de la teoría ERG de Alderfer y la característica de la personalidad de autoeficacia sobre el desempeño. Considerando la necesidad de existencia en dos dimensiones, el pago y las prestaciones; la necesidad de relación en los grupos de gerentes medios y los empleados de primera línea; y por último, la necesidad de crecimiento en una sola dimensión.

5.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Dados los objetivos de la investigación mencionados en el capítulo anterior, se establecen las siguientes preguntas de investigación.

- a) ¿La autoeficacia ejerce alguna influencia sobre el desempeño esperado de los gerentes y de los trabajadores de primera línea?
- b) ¿La influencia de la motivación generada por la satisfacción de necesidades en la teoría de Alderfer sobre el desempeño, es mayor que la influencia de la autoeficacia?
- c) ¿La influencia de la satisfacción de necesidades sobre el desempeño, es igual para los gerentes que para los empleados de primera línea?
- d) ¿La influencia de la autoeficacia sobre el desempeño, es igual para los gerentes que para los empleados de primera línea?

- e) ¿La diferencia de influencias entre la satisfacción de necesidades y la autoeficacia, es igual entre los gerentes y los empleados?

5.6. HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

5.6.1.- H1: El desempeño de los gerentes y empleados de primera línea está influenciado por el rasgo de su personalidad determinado por la autoeficacia. Por lo que existe una correlación y causalidad entre las variables, desempeño y la autoeficacia.

5.6.2.- H2: El desempeño de los gerentes y de los empleados de primera línea está influenciado principalmente por el rasgo de su personalidad de autoeficacia; lo que dejaría en segundo término al grado de satisfacción de necesidades que indica la teoría de satisfacción de necesidades de Alderfer. Por lo que, el grado de la correlación entre la autoeficacia y el desempeño de los gerentes y empleados de primera línea -medido por medio de la variable sustituta "intención de desempeño" es mayor que el grado de la correlación que existe entre la satisfacción de necesidades de los gerentes y empleados de primera línea, y el mismo desempeño -medida por medio de la teoría de satisfacción de necesidades de Alderfer.

5.6.3.- H3: La influencia que la satisfacción de necesidades (medidas por las necesidades ERG de Alderfer) ejerce sobre el desempeño en el trabajo, es menor en los gerentes que en los empleados de primera línea. Por lo que la correlación de la satisfacción de necesidades versus el desempeño de los empleados de primera línea, es mayor que la de los gerentes.

5.6.4.- H4: La influencia que el rasgo de la personalidad de autoeficacia ejerce sobre el desempeño en el trabajo, es mayor en los gerentes que en los empleados de primera línea. Por lo que la fuerza de correlación de la autoeficacia versus el desempeño de los gerentes, es mayor que la de los empleados de primera línea.

5.6.5.- H5: La diferencia entre las influencias de la autoeficacia y la satisfacción de necesidades, es menor en los empleados de primera línea que en los gerentes. Lo anterior, debido a que se espera que la influencia de la autoeficacia de los gerentes sea mayor que en los empleados de primera línea y que la influencia de la satisfacción de necesidades sea mayor para estos últimos. Por lo que la razón entre las correlaciones (de la autoeficacia versus el desempeño, entre la satisfacción de necesidades de Alderfer versus el desempeño), es menor para los empleados de primera línea que para los gerentes.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

5.6.6.

H01: $r^2 = 0$ **Ha1: $r^2 (<, >) 0$. Dos colas**

Donde: H01, es la hipótesis estadística nula de la hipótesis de investigación H1.

Ha1, es la hipótesis alternativa de H1

 r^2 , es el coeficiente de determinación entre las variables AUTOEFIC y DESEMP del modelo total, con una significancia de dos colas menor a 0.055.6.7. NOTA: Por simplificación, se utiliza el factor de correlación "r" de Pearson en lugar del factor de determinación " r^2 ", considerando la naturaleza comparativa de esta hipótesis.**H02: $r (<, =) r_s$** **Ha2: $r > r_s$. Una cola**

Donde: H02, es la hipótesis estadística nula de la hipótesis de investigación H2.

Ha2, es la hipótesis estadística alternativa de H2

 r_s , es el factor de correlación de las variables ALDERFER y DESEMP del modelo total, con una significancia de una cola menor a 0.05 r , es el factor de correlación entre las variables AUTOEFIC y DESEMP del modelo total, con una significancia de una cola menor a 0.055.6.8. NOTA: Por simplificación, se utiliza el factor de correlación "r" de Pearson en lugar del factor de determinación " r^2 ", considerando la naturaleza comparativa de esta hipótesis.**H03: $r_{sg} (>, =) r_{se}$** **Ha3: $r_{sg} < r_{se}$. Una cola**

Donde: H03, es la hipótesis estadística nula de la hipótesis de investigación H3

Ha3, es la hipótesis estadística alternativa de H3

 r_{sg} , es el factor de correlación entre las variables ALDERFER y DESEMP del modelo gerentes, con una significancia de una cola menor a 0.05 r_{se} , es el factor de correlación entre las variables ALDERFER y DESEMP del modelo empleados de primera línea, con una significancia de una cola menor a 0.055.6.9. NOTA: Por simplificación, se utiliza el factor de correlación "r" de Pearson en lugar del factor de determinación " r^2 ", considerando la naturaleza comparativa de esta hipótesis.**H04: $r_e (>, =) r_g$** **Ha4: $r_e < r_g$. Una cola**

Donde: H04, es la hipótesis estadística nula de la hipótesis de investigación H4

Ha4, es la hipótesis estadística alternativa de H4

 r_g , es el factor de correlación entre las variables AUTOEFICACIA y DESEMP del modelo gerentes, con una significancia de una cola menor a 0.05 r_e , es el factor de correlación entre las variables AUTOEFICACIA y DESEMP del modelo empleados, con una significancia de una cola menor a 0.055.6.10. NOTA: Por simplificación, se utiliza el factor de correlación "r" de Pearson en lugar del factor de determinación " r^2 ", considerando la naturaleza comparativa de esta hipótesis.**H05: $r_e / r_{se} (>, =) r_g / r_{sg}$** **Ha5: $r_e / r_{se} < r_g / r_{sg}$ Una cola**

Donde: H05, es la hipótesis estadística nula de la hipótesis de investigación H5

Ha5, es la hipótesis estadística alternativa de la hipótesis H5

rsg, es el factor de correlación entre las variables ALDERFER y DESEMP del modelo gerentes, con una significancia de una cola menor a 0.05

rg, es el factor de correlación entre las variables AUTOEFICACIA y DESEMP del modelo gerentes, con una significancia de una cola menor a 0.05

rse, es el factor de correlación entre las variables ALDERFER y DESEMP del modelo empleados, con una significancia de una cola menor a 0.05

rRe, es el factor de correlación entre las variables AUTOEFICACIA y DESEMP del modelo empleados, con una significancia de una cola menor a 0.05

5.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

El objetivo de este estudio implica un diseño de investigación del tipo **“no experimental – transeccional – correlacional – causal”**; de acuerdo con R. Hernández⁹⁵, debido a que no se manipulará ninguna de las variables; éstas se observarán en un determinado momento o periodo de tiempo; y se estudiarán las relaciones existentes entre todas las variables intervinientes considerando las relaciones causales. Los conceptos de diseño que fundamentan lo anterior se explican a continuación:

EXPERIMENTAL – CUASIEXPERIMENTAL – NO EXPERIMENTAL

La investigación experimental es “un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas – antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos – consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador”.

La investigación no experimental se centra ocasionalmente en: (a) analizar cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado; (b) evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo; y (c) determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. En estos casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional. Ya sea que su enfoque sean cuantitativo, cualitativo o mixto; y su alcance inicial o final sea exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En otras ocasiones, la investigación no experimental se centra en: (a) estudiar cómo evolucionan una o más variables o las relaciones entre ellas; y (b) analizar los cambios a través del tiempo de un evento, una comunidad, un fenómeno, una situación o un contexto. En situaciones como ésta el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el longitudinal.

La investigación cuasiexperimental también manipulan deliberadamente, al menos una variable independiente para observar su efecto y relación con una o más variables dependientes, sólo que difieren de los experimentos “verdaderos” en el grado de seguridad o confiabilidad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En los diseños cuasiexperimentales los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos.

TRANSECCIONAL o TRANSVERSAL – LONGITUDINAL

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

⁹⁵ Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. “Metodología de la Investigación”. 3ª ed., México, McGraw Hill, 2003. pp. 184-186: 267-281

Los diseños longitudinales analizan cambios a través del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, eventos, variables, contextos o comunidades; o bien, en las relaciones entre éstas. Recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

EXPLORATORIOS – DESCRIPTIVOS – CORRELACIONALES CAUSALES

Los diseños transeccionales exploratorios tienen como propósito comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. En general se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, y constituyen el preámbulo de otros diseños.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar o proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo)

Los diseños transeccionales correlacionales causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa – analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (causales). Pero siempre en un momento específico.

5.8. MUESTRA

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La unidad de análisis se determinó considerando el planteamiento inicial de esta investigación. El proceso de delimitación de la población siguió la siguiente estructura: a) Mujeres y hombres que trabajan como gerentes (con subordinados a su cargo) y que trabajan como empleados o trabajadores (sin subordinados a su cargo); b) que laboren en organizaciones empresariales mexicanas de la Zona metropolitana de la Ciudad de México; c) que el giro de las empresas sea de manufactura, comercio, servicios, y/o de educación; d) que tengan más de un año laborando en su empresa y más de un año de tener el puesto actual; e) que estén contenidas en los directorios electrónicos establecidos en este estudio.

POBLACIÓN

La población de este estudio consta de 943 empresas de tamaño pequeño y mediano (PYME's); que conforman a 7 directorios de correo electrónico dirigidos al ámbito empresarial; los giros de las empresas contenidas incluyen organizaciones de comercialización, manufactura, y educativas. El cuestionario fue enviado a 1,387 empleados de las empresas consideradas.

MUESTRA

La definición de muestra que se ha adoptado en este estudio es el contenido en el "enfoque cuantitativo": "subgrupo (de la población) de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo de la población"⁹⁶.

Este estudio contempla una muestra no probabilística, conformada por el número de quienes respondieron el instrumento de medición (413); seguida del cálculo del nivel de confianza de dicha esta muestra.

⁹⁶ Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. "Metodología de la Investigación". 3ª ed., México, McGraw Hill, 2003. p. 302

5.9. CONFIABILIDAD DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El procedimiento de muestreo utilizado en esta investigación fue de muestreo conveniente y juicioso. Lo anterior se debió a la detección de una falta de cultura en las organizaciones para el apoyo de las investigaciones académicas, signo que se demuestra por la falta de aceptación de cuestionarios o por la falta de respuestas y/o su entrega.

El tamaño de la muestra se relacionó con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y tiempo disponibles para esta investigación. El nivel de confianza de la muestra se estableció de 95% y el tamaño para dicho nivel de confianza se calculó siguiendo los siguientes pasos⁹⁷:

- Se determinó el nivel de confianza de 95%
- Estimación de las características del fenómeno investigado. Para ello se determinó la probabilidad de que se realice el evento (p) o la de que no se realice (q). En esta investigación no se contó con la información suficiente para la probabilidad del evento (envío de respuesta), por lo que se le asignaron los valores de .50 a cada probabilidad.

$$P = .50 \quad q = .50$$

- El grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación fue establecido de .05 para asegurar la validez de la información.

$$e = .05$$

- Se aplicó la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo al tipo de población finita. Este tamaño de muestra calculado sería el número mínimo de respuestas para tener la confiabilidad (Z) del 95% y un margen de error del 5%

$$n' = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

Z' = nivel de confianza 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad).

N = población (1,387)

p = probabilidad a favor (.50)

q = probabilidad en contra (.50)

e = error de estimación (.05)

n' = tamaño de la muestra mínima para 95% de confiabilidad

$$n' = \frac{(1.96)^2 (0.50) (1 - 0.50) (1,387)}{(1,387) (.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (1 - 0.50)} = \frac{1,332.0748}{3.3019} = 403.4268$$

$n' = 404$ respuestas

⁹⁷ Munch, Lourdes y Ernesto Ángeles. "Métodos y técnicas de investigación". 2ª. ed., Trillas. México, 2001, p. 100-102

Se envió el cuestionario a los 1,387 sujetos y el número de respuestas recibidas fue de 413, número que rebasa el mínimo de 404 para tener un nivel de confianza de 95%, por lo que se concluye que el número de respuestas recibidas son suficientes para considerar una muestra representativa de una población de 1,387 sujetos.

$n (413) > n' (403)$, por lo que:

$Z > 95\%$

RESPUESTAS

El cuestionario fue enviado por Internet – Correo electrónico. Las cuestionarios contestados, utilizables y recibidos fueron de 413 (cociente total de respuesta del 29.8%); esta muestra estuvo compuesta por 204 respuestas consideradas como gerentes o que tienen personal a su cargo (cociente de respuesta de 14.7%); y por 209 respuestas empleados de primera línea o que no tienen personal a su cargo (cociente de respuesta del 15.1%).

Los cocientes de respuesta 29.8%, 14.7% y 15.1%, superan ampliamente el mínimo de 8 % requerido para poblaciones finitas e infinitas establecido por Martins et al.⁹⁸. Para los posibles propósitos de aplicación del modelado de ecuación estructural, el tamaño de la muestra también excede cómodamente el mínimo de 100 respuestas por modelo, sugerido por Hair et al.⁹⁹ Lo que le otorga validez a la muestra.

ESTRATO	MUESTRA	PORCENTAJE
Total de la muestra	413	29.8%
Gerentes	204	14.7%
Empleados de primera línea	209	15.1%
Femenino – total	190	13.7%
Masculino – total	223	16.1%
Gerentes – femenino	70	5.0%
Gerentes – masculino	134	9.7%
Empleados de primera línea – femenino	120	8.7%
Empleados de primera línea – masculino	91	6.4%

La tabla anterior muestra en la columna de "MUESTRA" la cantidad de respuestas obtenidas de los encuestados; en la columna "PORCENTAJE", se indica el porcentaje de la cantidad de respuestas respecto al total de cuestionarios enviados.

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior, las variables, de Gerentes – femenino y la de Empleados de primera línea – masculino, no serían válidas ya que no se alcanzan ni el porcentaje mínimo recomendado por Martins et al.¹⁰⁰ (8%) ni el número mínimo de respuestas por modelo sugerido por Hair et al (100). Por lo que todas las estratificaciones de género producirán resultados "no validos" en este estudio.

⁹⁸ Arnolds, C .A. y Christo Boshoff. "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory". International Journal of Human Resource Management 13:4 June 2002, Routledge, London, p. 703

⁹⁹ Idem, p. 793

¹⁰⁰ Martins, J.H., Loubser, M. y Van Dyk, H.D. (1996).Marketing Research: A south African Approach. Pretoria: Unisa Press, p. 271

5.10. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

TEORÍA ERG DE Alderfer.

El instrumento utilizado para medir el grado en el que el trabajo del encuestado permite la satisfacción de necesidades de acuerdo con la teoría ERG fue desarrollado por Alderfer en 1967, quien reportó resultados favorables en la validación convergente y discriminante del instrumento, lo que permitió la utilización de cuatro reactivos o preguntas por cada subescala. El rango de variación reportado de los coeficientes de confiabilidad Spearman-Brown fue entre 0.80 y 0.88 para las cinco sub-escalas ERG¹⁰¹.

Los cinco grupos de preguntas en las que este instrumento se divide son:

- a) Necesidades de existencia por el pago de sueldo o salario, según Alderfer (ALPY).
 - 1.- El poco dinero que obtengo de mi trabajo me hace vivir incómodamente (R)
 - 2.- Mi pago es adecuado para proveerme de las cosas básicas de la vida
 - 3.- Considerando el trabajo que realizo, estoy mal pagado (R)
 - 4.- Comparando mi trabajo con otros parecidos, mi pago es bueno

- b) Necesidades de existencia por el paquete de compensaciones, según Alderfer (ALFB)
 - 1.- Necesito que mi empresa agregue nuevas prestaciones (R)
 - 2.- El paquete de prestaciones que tengo me hace sentir inseguro (R)
 - 3.- Comparando con otras empresas, nuestras prestaciones son excelentes
 - 4.- El paquete de prestaciones que tengo necesita ser modificado (R)

- c) Necesidades de relación con superiores, según Alderfer (ALRS)
 - 1.- Mi jefe no hace caso de las sugerencias (R)
 - 2.- Mi jefe toma en cuenta mis esperanzas y deseos
 - 3.- Mi jefe me mantiene informado acerca de lo que acontece en la empresa
 - 4.- Mi jefe me dice cuándo y dónde puedo incrementar mi desempeño

- d) Necesidades de relación con compañeros, según Alderfer (ALRP)
 - 1.- Puedo contar con mis compañeros cuando necesito una mano
 - 2.- Mis compañeros pueden hablar a mi favor si se justifica
 - 3.- Puedo decirles honestamente a mis compañeros como me siento
 - 4.- Mis compañeros rechazan a quien opina diferente a lo que ellos piensan (R)

- e) Necesidades de crecimiento, según Alderfer (ALGR)
 - 1.- Siempre tengo el sentimiento de que aprendo algo nuevo de mi trabajo
 - 2.- Mi trabajo requiere de gran variedad de habilidades
 - 3.- Mi trabajo requiere de una o más tomas de decisiones al día
 - 4.- Tengo la oportunidad de tomar riesgos en el trabajo

¹⁰¹ Arnolds, C .A. y Christo Boshoff. "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory". International Journal of Human Resource Management 13:4 June 2002, Routledge, London, p. 703

INTENCIONES DE DESEMPEÑO

Las intenciones de desempeño de los encuestados fueron evaluadas utilizando el instrumento desarrollado por Shore y sus colegas y por Crany y sus colegas. Para la escala de las intenciones de desempeño, se reportó una variación de los coeficientes de confiabilidad de Cronbach de 0.60 a 0.84¹⁰². Esta subescala también reportó resultados favorables de validez por discriminación, lo que también permite la utilización de cuatro reactivos o preguntas (PERF).

f) Intenciones de desempeño (PERF)

- 1.-Frecuentemente pienso en incrementar el desempeño en mi trabajo
- 2.-Trataré de incrementar mi desempeño en el trabajo, en el futuro
- 3.-Intento hacer mucho más en el trabajo
- 4.-Pienso que mi esfuerzo para desempeñarme bien, será el mismo en el futuro (R)

AUTOEFICACIA

Para la escala de autoeficacia, se utiliza el instrumento NGSE "New General Self-Efficacy Scale" desarrollado por Chen, Gully y Eden¹⁰³, misma que demostró una confiabilidad de alfa 0.86 y una validez de contenido y discriminatoria de 0.98, que permite la utilización de ocho reactivos o preguntas.

g) Autoeficacia (NGSE)

- 1.- Seré capaz de lograr la mayoría de las metas que me he impuesto
- 2.- Cuando enfrente tareas difíciles, me siento inseguro de lograrlas (R)
- 3.-En general, pienso que puedo obtener resultados que son importantes para mí
- 4.- Creo que puedo tener éxito en la mayoría de los intentos que decido
- 5.-Seré capaz de superar exitosamente muchos retos
- 6.-Tengo la confianza de que me puedo desempeñar de manera efectiva en muchas y variadas tareas
- 7.- Comparado con otras personas, puedo hacer la mayoría de las tareas muy bien
- 8.- Aun cuando las cosas son difíciles, puedo desempeñarme muy bien

Nota: (R) significa que esta pregunta está elaborada de manera inversa en su escala de medición.

Todos los instrumentos de medición están contruidos de acuerdo al diseño propuesto por Likert. Los instrumentos de satisfacción de necesidades según Alderfer y el de intenciones de desempeño están diseñados con una amplitud de 7 columnas, el instrumento de autoeficacia tiene una amplitud original de 5 columnas pero se modificó a 7 para ser consistentes y no confundir a los encuestados.

El instrumento de medición final se muestra en el anexo A.

VALIDEZ IDIOMÁTICA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Debido a que todo el instrumento de medición fue elaborado con el idioma inglés, se realizó una comprobación cruzada de lenguaje con la perita traductora Joy Allmand (Certificación 0039-1665); el resultado fue satisfactorio (anexos E1 y E2).

¹⁰² Arnolds, C. A. y Christo Boshoff. "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory". *International Journal of Human Resource Management* 13:4 June 2002, Routledge, London, p. 703

¹⁰³ Chen, Gilad, Stanley M Gully y Dov Eden. "Validation of a new general self-efficacy scale". *Organizational Research Methods*, Enero 2001, Vol 4, No.1 ABI/FORM Global,Sage Publications, 2001, pp 62-83.

ESCALAS

Las escalas utilizadas en las variables sujetas a inferencia son del tipo intervalo o intervalares. Las variables nominales, tales como “femenino – masculino”, “gerente – empleado” de primera línea; y la variable ordinal “edad”, son utilizadas sólo con propósitos de referencia.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La confiabilidad del instrumento de medición fue calculada por el método de “alfa de Cronbach”; realizándose para cada uno de los conceptos (factores o variables canónicas) incluidos en el cuestionario. El resultado comprobó la confiabilidad de todos y cada uno de los factores. Ver anexo B.

PROCEDIMIENTO DE LA MEDICIÓN

Una vez seleccionados los instrumentos de medición, se tradujeron los reactivos del idioma inglés al español por el autor de este estudio; se realizó la comprobación cruzada de lenguaje (página 84). Se integraron en un solo cuestionario. Datos demográficos fueron añadidos al cuestionario (Gerente o empleado de primera línea, edad, sexo, años en la empresa y años en el puesto. Después se disgregaron los reactivos para evitar la detección de agrupamientos por variable. Se invirtieron 9 reactivos al azar, con el propósito de evitar que las respuestas mostraran tendencias por inercia de los encuestados (NGSE2; ALRP4; ALFB1; PERF4; ALFB2; ALRS1; ALPY3; ALPY1; y ALFB4). Se expusieron a una medición de prueba con 25 sujetos. el resultado fueron modificaciones menores de redacción debidas principalmente a los problemas de traducción del idioma inglés al español. Los resultados de esta sesión de prueba fueron incluidos en la medición final debido a que los cambios en los instrumentos no alteraban la medición planeada.

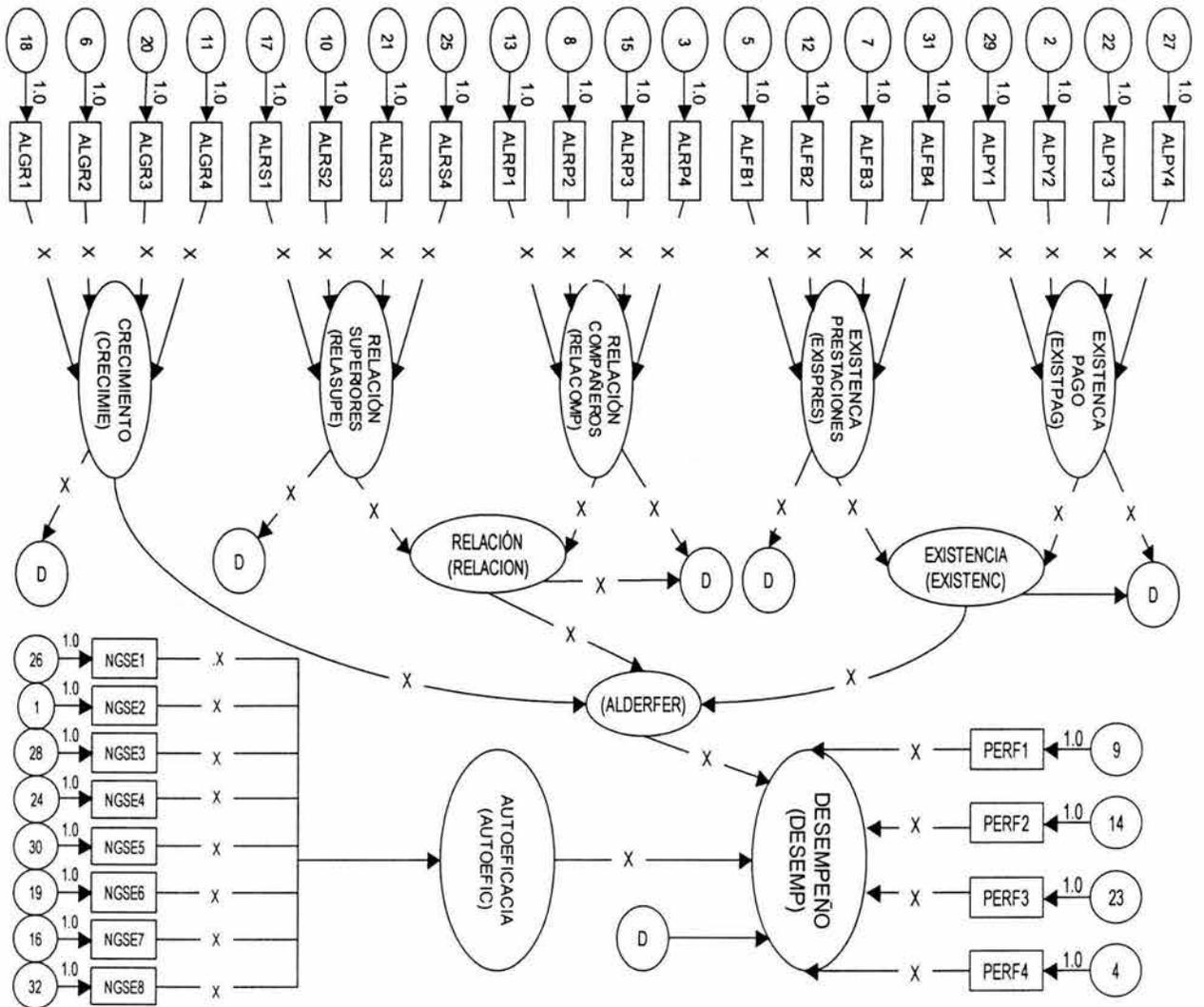
5.11. PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS

El análisis definido para esta investigación se fundamenta en dos tipos de estadística:

- a) la estadística descriptiva fue utilizada para la descripción los resultados y conclusiones de las variables de: género, edad, años en la empresa, años en el puesto y el resto de las variables; que en este estudio se denominarán “variables descriptivas”. El resto de las variables fueron también descritas estadísticamente, pero sólo con un sentido de orden para iniciar los análisis inferenciales de ellas.
- b) la estadística inferencial fue utilizada para las variables que no fueron incluidas en las variables descriptivas anteriores. El análisis inferencial se realizó en cada una de las variables que conformaron el instrumento de medición y los factores o variables canónicas que conformaron a los modelos de análisis (ver anexos C1 a C7)

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. MODELO DE INVESTIGACIÓN



NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

Fuente: Propia del autor, sin pag..

En el modelo anterior, los números dentro de los círculos indican el número de pregunta en el cuestionario; los caracteres dentro de los cuadros, indican la clave para las variables correspondientes a cada pregunta del cuestionario; las siglas entre paréntesis, indican la clave para los factores o variables canónicas; las flechas indican la composición de los factores o la relación teórica entre los factores; y las x mostrarán los valores de los coeficientes de determinación r^2 entre las dos variables o las siglas NS que indican la falta de significancia de la correlación - regresión.

Nota: el valor 1.0 que se indica entre el número de pregunta del cuestionario y su clave de variable, indica una correlación perfecta (ya que sólo se sustituye una por otra)

Los datos que emergieron de la aplicación del instrumento de medición (cuestionario) se ordenaron con un procesamiento del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences 10.0)

Este estudio se realizó mediante la prueba estadística de todas las hipótesis de investigación y la adición de inferencias laterales que resultaron del cálculo de los estadígrafos. Estos estadígrafos calculados fueron: la media, moda, mediana, rango, y desviación estándar, para el análisis descriptivo. Para el análisis inferencial se utilizaron los siguientes estadígrafos en forma directa: coeficiente de determinación r^2 (r cuadrada de Pearson), factor de correlación "r" de Pearson, nivel de significancia (de dos colas para el análisis de la correlación - regresión de las variables AUTOEFICACIA versus DESEMPEÑO de una cola para el resto de las correlaciones, de acuerdo a las hipótesis estadísticas), y el coeficiente Durbin – Watson sobre la autocorrelación por el agrupamiento de los residuales.

El nivel de significancia aceptable para cualquier análisis de este estudio es de 0.05 o menor.

NOTA IMPORTANTE: Debido a la naturaleza de comparación de las hipótesis H2 a H5, se utilizaron los factores "r" de Pearson en lugar de los coeficientes de determinación "r²".

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

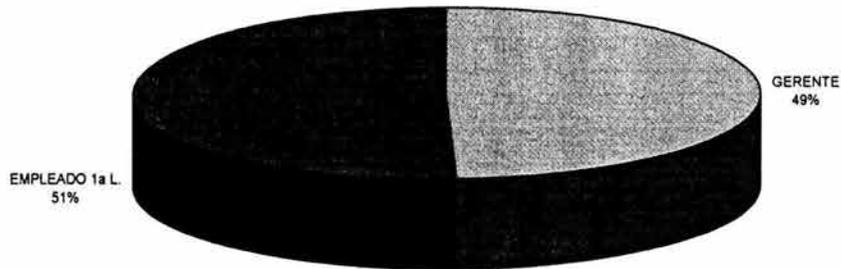
6.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

ESTRATOS	MUESTRA	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
Total de la muestra	413	29.8 %	100 %
Gerentes	204	14.7 %	49.4 %
Empleados de primera línea	209	15.1 %	50.6 %
Femenino – total	190	13.7 %	46.0 %
Masculino – total	223	16.1 %	54.0 %
Gerentes – femenino	70	5.0 %	17.0 %
Gerentes – masculino	134	9.7 %	32.4 %
Empleados de primera línea – femenino	120	8.7 %	29.1 %
Empleados de primera línea – masculino	89	6.4 %	21.5 %

Fuente: Propia del autor, sin pag..

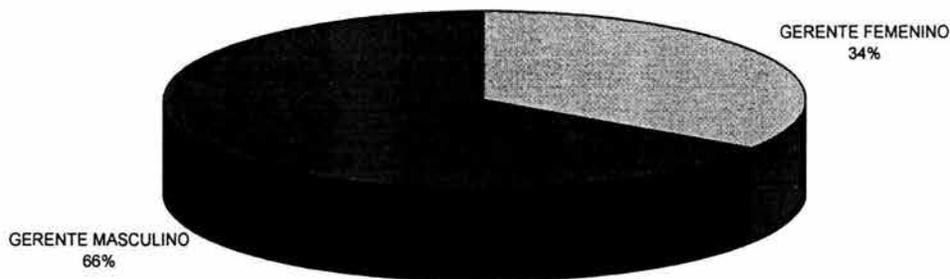
En la tabla anterior, la columna "MUESTRA" indica el número de respuestas obtenidas para cada estrato o subgrupo; la columna "PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN" indica el porcentaje de las respuestas del estrato o subgrupo sobre el total de cuestionarios enviados; la columna "PORCENTAJE DE LA MUESTRA" indica el porcentaje de las respuestas del estrato sobre el total de respuestas obtenidas.

GERENTE. Con subordinados, o *gerentes* (1); y sin subordinados, o *empleados de primera línea* (0)



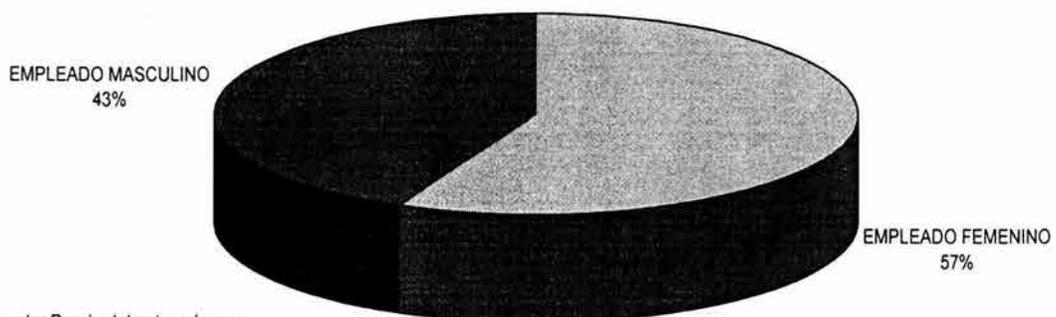
Fuente: Propia del autor, sin pag..

El porcentaje de empleados en los directorios electrónicos es sorprendente, pues es de suponerse que los gerentes serían los que mayoritariamente manejan el Internet



Fuente: Propia del autor, sin pag..

El porcentaje de los Gerentes – femeninos respecto de los Gerentes – masculinos es claramente menor; 33% para las primeras y 67% para los segundos. Tal vez esto represente la cultura de discriminación hacia la mujer en el ámbito laboral – gerencial de las empresas PYME's mexicanas.



Fuente: Propia del autor, sin pag..

El porcentaje de Trabajadores de primera línea – masculino respecto de los Trabajadores de primera línea – femenino no solamente es menor que la proporción de las variables de Gerentes, sino que la proporción se invierte mostrando más mujeres que hombres en los Trabajadores de primera línea: 56.5% para las primeras y 43.5% para los segundos. Estos resultados indican la tendencia conocida de colocar mujeres en trabajos no gerenciales y que no tienen subordinados.

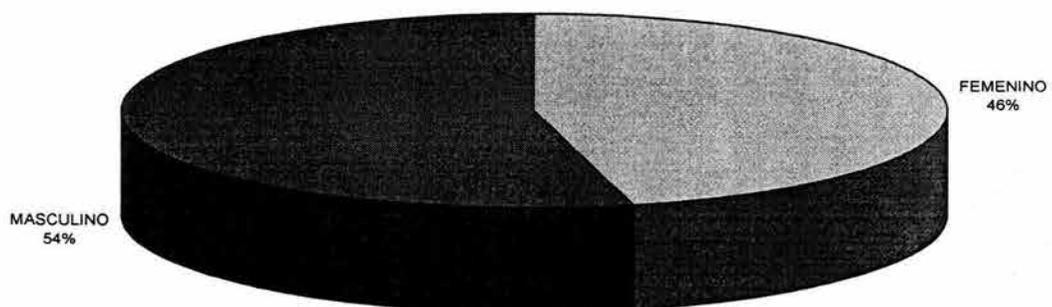
EDAD. Años

ESTADÍGRAFO	ESTADÍSTICAS
Media	32.68
Mediana	31
Moda	21
Desviación estándar	11.04
Rango	44

Fuente: Propia del autor, sin pag..

DESCRIPCIÓN: La media de la edad fue de 32.68 años, lo que representa una muestra joven; la mediana de la edad fue de 31 años, lo que nos indica que es intermedia del rango; la moda –edad que más se repite- es 21 años, lo que nos indica una muestra de jóvenes que probablemente se explique por la población sujeta a estudio que está contenida en los directorios de Internet considerados. La dispersión o desviación estándar fue de 11.04 años, realmente muy reducida y tal vez por los motivos anteriores. El rango de 44 años nos está refiriendo el rango de edades de los empleados de las empresas que respondieron al cuestionario y que no es muy amplio tomando en cuenta la moda de 21 años. La diferencia de media, mediana y moda, indica que la distribución de edades no es perfectamente normal, pero el análisis de correlación y de regresión que se utilizarán en este estudio soportan adecuadamente distribuciones no normales.

GÉNERO. Femenino (1) Masculino (2)



Fuente: Propia del autor, sin pag..

El porcentaje de individuos masculino es mayor al de femeninos, tal vez sea un reflejo de la escasa participación de las mujeres en los puestos gerenciales que respondieron; ya que la participación de mujeres en los puestos de empleados de primera línea es mayoritariamente femenino.

AÑOS EN LA EMPRESA

ESTADÍGRAFO	RESULTADO
Media	5.19
Mediana	3.00
Moda	1
Desviación estándar	6.16
Rango	29

Fuente: Propia del autor, sin pag..

La media de 5.19 años muestra una antigüedad actual de empleo muy reducida para la muestra obtenida; la mediana de 3 años indica que la mayor parte de los empleados tiene menos de los 5.19 años promedio; la moda de 1 año es congruente con la moda de la edad de 21 años de edad y del origen de la población (directorios electrónicos de Internet), ambiente principalmente juvenil en nuestra sociedad. Sin embargo, la desviación estándar de 6.16 y el rango de 29, reflejan que existen sujetos cuya antigüedad está muy dispersa, por lo que representa una distribución del tipo platocúrtica –no normal-. Lo anterior no es preocupante por la gran aceptación que los análisis de correlación y regresión presentan para este tipo de distribuciones.

AÑOS EN EL PUESTO

ESTADÍGRAFO	RESULTADO
Media	3.28
Mediana	2.00
Moda	1
Desviación estándar	3.49
Rango	15

Fuente: Propia del autor, sin pag..

La media de 3.28 años en el puesto, reflejan una gran rotación de los sujetos de la muestra en sus puestos actuales, sobre todo si se compara con la media de la antigüedad en la empresa –5.19 años-. Las consideraciones sobre la mediana, moda son similares que lo que presenta la estadística descriptiva de la antigüedad en la empresa, pero en este caso, se observa una dispersión más reducida, lo que significa una distribución menos cúrtica que la antigüedad en la empresa.

6.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN LAS VARIABLES PARA INFERENCIA (CUESTIONARIO)

En todos los análisis descriptivos se utilizará la mediana debido principalmente porque esta medida de tendencia central no está afectada por los valores extremos y por los altos niveles de sesgo que se presentaron.

Numero de pregunta	Variable	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
29	ALPY1	4.60	5.00	7	1.96	6
2	ALPY2	4.33	5.00	5	1.98	6
22	ALPY3	3.97	4.00	3	1.93	6
27	ALPY4	4.25	5.00	6	1.81	6
5	ALFB1	3.05	2.00	1	1.95	6
12	ALFB2	4.58	5.00	7	1.95	6
7	ALFB3	3.73	4.00	1	1.99	6
31	ALFB4	3.44	3.00	1	1.92	6
17	ALRS1	4.52	5.00	7	2.07	6
10	ALRS2	4.26	5.00	6	1.88	6
21	ALRS3	4.85	5.00	6	1.86	6
25	ALRS4	4.08	4.00	5	1.80	6
13	ALRP1	5.35	6.00	6	1.60	6
8	ALRP2	5.36	6.00	7	1.42	6
15	ALRP3	4.80	5.00	6	1.80	6
3	ALRP4	4.32	4.00	4	1.84	6
18	ALGR1	5.75	6.00	7	1.56	6
6	ALGR2	5.70	6.00	7	1.37	6
20	ALGR3	5.62	6.00	7	1.56	6
11	ALGR4	5.26	6.00	6	1.91	6
4	PERF1	6.01	6.00	7	1.20	6
23	PERF2	5.90	6.00	7	1.45	6
14	PERF3	5.56	6.00	7	1.85	6
9	PERF4	3.42	6.00	1	2.27	6
26	NGSE1	6.14	6.00	7	1.21	6
1	NGSE2	5.68	6.00	7	1.61	6
28	NGSE3	6.05	6.00	7	1.27	6
24	NGSE4	6.06	6.00	6	1.04	6
30	NGSE5	6.25	6.00	7	.96	6
19	NGSE6	6.22	6.00	6	.94	6
16	NGSE7	5.81	6.00	7	1.44	6
32	NGSE8	6.11	6.00	6	1.05	6

Todas las preguntas del cuestionario presentan una diferencia de media, moda y mediana de tal magnitud que indican sesgos en sus distribuciones; las desviaciones estándar también presentan dispersiones desde .94 hasta 2.27 intervalos de respuesta. Ambos casos nos indican que las distribuciones no son perfectamente normales; pero los análisis de correlación y regresión que se utilizarán en este estudio, permiten adecuadamente estas consideraciones, ya que sus estadígrafos son resistentes a la falta de normalidad de la distribución de datos. En adelante, se utilizará a la mediana como el estadígrafo descriptivo.

6.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN LAS VARIABLES CANÓNICAS

DESEMP = PERF1+PERF2+PERF3+PERF4 (Factor Desempeño, que agrupa a las cuatro preguntas correspondientes en el cuestionario).

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	5.249	5.300	5.5	1.098	6.0
MUJERES	6.177	6.300	5.8	.602	2.9
HOMBRES	5.036	5.300	5.5	1.140	6.0
GERENTES	5.247	5.300	4.8	.986	4.2
EMPLEADOS	5.246	5.500	5.5	1.197	6.0
EDAD 18-35	5.529	5.500	5.5	.930	4.2
EDAD 36-62	4.720	4.800	4.8	1.196	5.8

La mediana más elevada de desempeño la presentan las mujeres de la muestra (6.3) y la más reducida, las edades 36 a 62 años. Las mujeres presentan un rango muy reducido, los hombres muy disperso.

AUTOEFIC = NGSE1+NGSE2+NGSE3+NGSE4+NGSE5+NGSE6+NGSE7+NGSE8 (Factor Autoeficacia, que agrupa las ocho preguntas correspondientes en el cuestionario)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	6.060	6.300	6.3	.804	4.7
MUJERES	5.498	5.500	5.5	.992	4.0
HOMBRES	5.959	6.300	6.3	.932	4.7
GERENTES	6.093	6.100	6.0	.655	2.5
EMPLEADOS	6.037	6.300	6.3	.925	4.7
EDAD 18-35	6.125	6.300	6.9	.782	3.2
EDAD 36-62	5.936	6.000	6.3	.832	4.7

Las mujeres presentan una autoeficacia muy reducida, mientras que los hombres, los empleados de primera línea y las edades 18-35 son quienes presentan una autoeficacia mayor. Los gerentes presentan un grado de autoeficacia con una dispersión muy reducida.

ALDERFER = EXISTENC + RELACION + CRECIMIE (Factor de Satisfacción de necesidades de la teoría de Alderfer, que agrupa los factores Existencia, Relación y Crecimiento)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	4.761	4.800	4.8	.878	4.2
MUJERES	4.583	4.500	4.2	.854	4.1
HOMBRES	4.913	5.000	5.5	.871	3.9
GERENTES	4.863	5.000	5.5	.798	3.5
EMPLEADOS	4.661	4.600	4.8	.941	4.2
EDAD 18-35	4.681	4.600	4.8	.831	3.5
EDAD 36-62	4.912	5.100	5.5	.945	3.7

Las edades 36-62 muestran el valor más alto (5.1) de la satisfacción de necesidades (ERG), mientras que las mujeres son quienes indicaron su más baja satisfacción –con 4.5-. Los rangos son parecidos entre todos los niveles, siendo el mayor (4.2) para los empleados de primera línea y menor (3.5) para gerentes y edades 18-35 años. Las dispersiones son también parecidas entre todos los grupos.

EXISTENC = EXISTPAG + EXISPRES (Factor Satisfacción de las necesidades de Existencia, que agrupo los factores de satisfacción de necesidades de existencia por medio del pago y de las prestaciones)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	4.006	4.000	3.8	1.331	5.8
MUJERES	4.629	4.600	4.6	1.142	5.4
HOMBRES	4.214	4.300	3.8	1.316	5.6
GERENTES	4.176	4.100	4.8	1.248	5.5
EMPLEADOS	3.840	3.800	4.0	1.390	5.4
EDAD 18-35	3.828	3.800	4.8	1.231	5.4
EDAD 36-62	4.343	4.300	3.4	1.447	5.5

La mayor satisfacción de la necesidad de existencia la presentan las mujeres (4.6); los empleados de primera línea y las edades 18-35 consideran el menor grado de satisfacción de existencia (3.8). Las dispersiones son muy parecidas en todos los grupos.

RELACION = RELASUPE + RELACOMP (Factor Satisfacción de necesidades de relación, que agrupo a los factores satisfacción de necesidades de relación con los jefes o superiores y con los compañeros)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	4.702	4.600	4.6	1.045	5.4
MUJERES	3.762	3.600	3.5	1.310	5.4
HOMBRES	4.763	4.600	4.1	.953	4.6
GERENTES	4.604	4.500	4.3	.975	4.9
EMPLEADOS	4.832	4.600	4.6	1.110	4.7
EDAD 18-35	4.717	4.600	4.6	1.063	5.4
EDAD 36-62	4.672	4.500	4.3	1.012	4.3

Las mujeres muestran el menor grado de satisfacción de sus relaciones (3.6), el resto de los grupos son consistentes (4.5, 4.6). La dispersión muestra resultados parecidos.

CRECIMIE = ALGR1+ALGR2+ALGR3+ALGR4 (Factor de Satisfacción de necesidades de Crecimiento, que agrupa a las cuatro preguntas correspondientes del cuestionario)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	5.610	5.800	6.8	1.093	5.2
MUJERES	5.387	5.500	5.3	1.142	5.2
HOMBRES	5.800	6.300	6.8	1.014	4.0
GERENTES	5.877	6.000	6.8	.889	4.2
EMPLEADOS	5.338	5.500	6.3	1.215	5.2
EDAD 18-35	5.533	5.500	6.8	1.101	5.2
EDAD 36-62	5.757	6.000	6.8	1.066	5.2

El grado de satisfacción de necesidades de crecimiento más reducido (5.5) lo comparten las mujeres, los empleados de primera línea y las edades 18-35; el más alto (6.3) es para los hombres. Las desviaciones estándar y los rangos son también consistentes entre ellos.

RELACOMP = ALRP1+ALRP2+ALRP3+ALRP4 (Factor de Satisfacción de necesidades de Relación con los compañeros, que agrupa las cuatro preguntas correspondientes del cuestionario)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	4.979	5.000	5.0	1.127	5.5
MUJERES	4.935	5.000	5.0	1.352	5.5
HOMBRES	5.017	5.000	4.8	.895	3.8
GERENTES	4.844	5.000	5.0	1.133	5.3
EMPLEADOS	5.124	5.000	5.0	1.100	4.2
EDAD 18-35	4.909	5.000	5.0	1.206	5.5
EDAD 36-62	5.112	5.000	4.8	.951	3.8

El grado de satisfacción de la relación entre compañeros es similar entre los grupos (5.0), pero si nos referimos a la media, los gerentes presentan una ligera evidencia de que su grado es el menor de todos. Las mujeres y las edades 18-35 presentan una dispersión más elevada que el resto de los grupos

RELASUPE = ALRS1+ALRS2+ALRS3+ALRS4 (Factor de Satisfacción de necesidades de relación con los superiores o jefes, que agrupa las cuatro preguntas correspondientes del cuestionario)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	4.449	4.500	3.5	1.379	6.0
MUJERES	4.339	4.300	3.5	1.454	5.7
HOMBRES	4.543	4.500	4.5	1.308	6.0
GERENTES	4.337	4.500	3.5	1.129	5.5
EMPLEADOS	4.568	4.800	5.8	1.588	5.7
EDAD 18-35	4.554	4.500	4.3	1.412	5.7
EDAD 36-62	4.252	4.500	3.5	1.296	5.0

La relación con superiores es más elevada en los empleados de primera línea y más bajo en las mujeres (4.3). Es digno de notar la dispersión tan amplia que presentan los hombres (desv. Std 1.308 y 6.0 rango)

EXISTPAG = ALPY1+ALPY2+ALPY3+ALPY4 (Factor de satisfacción de necesidades de existencia via pago, que agrupo las cuatro preguntas correspondientes del cuestionario)

Nivel	Media	Mediana	Moda	Desv Std	Rango
TOTAL	4.311	4.500	2.5	1.600	6.0
MUJERES	3.856	3.800	2.5	1.469	6.0
HOMBRES	4.699	4.800	4.8	1.607	6.0
GERENTES	4.550	4.800	4.8	1.569	6.0
EMPLEADOS	4.123	4.000	2.5	1.621	6.0
EDAD 18-35	3.990	3.800	2.5	1.531	6.0
EDAD 36-62	4.917	5.300	4.8	1.555	6.0

La satisfacción de necesidades por pago presenta un grado mayor (5.3) en las edades 36-62 años, y menor (3.8) en mujeres y edades 18-35. La dispersión es bastante elevada para todos

n	R	n	r	n	r
5	.878	15	.514	30	.361
6	.811	16	.497	40	.312
7	.754	17	.482	50	.279
8	.707	18	.468	60	.254
9	.666	19	.456	80	.220
10	.632	20	.444	100	.196
11	.602	22	.423		
12	.576	24	.404		
13	.553	26	.388		
14	.532	28	.374		

Fuente: Johnson, Robert. *Estadística elemental..Trillas, 2002.tabla 3.2, p. 93*

La tabla anterior muestra los valores de tamaño de la muestra (n) y el valor mínimo del factor de correlación "r" de Pearson para suponer que existe una correlación importante entre las variables.

Los valores del tamaño de muestra para cada uno de los subgrupos de este estudio, se muestran en la tabla siguiente:

Grupo	Tamaño de muestra	Rango de r, para que exista correlación baja (puntos de decisión)
Total	413	-.196 a +.196
Gerentes	204	
Empleados de primera línea	209	
Femenino	190	
Masculino	223	
Edad entre 18 y 35 años	143	
Edad entre 36 y 62 años	270	

Fuente: Propia del autor, sin pag..

La tabla anterior nos permite concluir que cada uno de los factores de correlación, para cada grupo, deberá superar el valor en la tabla (cuya significancia es menor a .05) tienen un valor resultante que queda fuera de este rango. Lo que significa que en todos estos casos, existe una correlación significativa (alta correlación).

AUTOCORRELACIÓN

Existe un efecto de incertidumbre por el cual no podríamos asegurar que la correlación sea válida, y éste es la autocorrelación o la multicolinealidad. Una suposición básica del modelo de regresión es la independencia de los errores. Esta suposición es invalidada cuando los residuales positivos sigan a residuales positivos y que residuales negativos sigan a residuales negativos. Cuando una correlación importante está presente, la validez del modelo de

regresión ajustada puede quedar en duda¹⁰⁵ (autocorrelación). Dicho de otra manera, los coeficientes de regresión a menudo se vuelven menos confiables, conforme aumenta el grado de correlación entre las variables independientes¹⁰⁶ (multicolinealidad). Ambas explicaciones de la autocorrelación o multicolinealidad se pueden analizar por varios métodos, uno de los más prácticos es por medio del estadístico de Durbin – Watson.

El punto importante al usar el estadístico de Durbin – Watson es la determinación de cuándo la autocorrelación o multicolinealidad es suficientemente grande para hacer que el estadístico esté suficientemente debajo de 2 para que la validez del modelo sea una preocupación. La respuesta a esta pregunta depende de n , el número de observaciones que se analizan y p , el número de variables independientes en el modelo (en la regresión lineal simple, $p=1$). En el análisis del estadístico Durbin – Watson, se determinan dos valores para cada combinación de α (nivel de significancia), n (tamaño de la muestra) y p (número de variables independientes). El primer valor DL, es el valor crítico inferior (límite inferior) cuando no hay autocorrelación o multicolinealidad en los datos. Si D es menor que DL, se concluye que existe evidencia de una autocorrelación o multicolinealidad positiva entre los residuales. En este caso, los métodos de mínimos cuadrados estudiados no son adecuados y se requieren métodos alternativos. El segundo valor, DU, es el valor crítico superior (límite superior) de D , arriba del cual se concluye que no hay evidencia de autocorrelación o multicolinealidad entre los residuales. Si D se encuentra entre DL y DU, no es posible llegar a una conclusión.

La tabla siguiente¹⁰⁷ nos indica los valores críticos del estadígrafo Durbin - Watson para cada uno de los subgrupos de este estudio, ya que todos son mayores a $n = 100$:

Valores críticos DL y DU del estadístico de Durbin _ Watson D (una cola). Con un valor de $\alpha = .050$

n	P = 1		p = 2		p = 3		p = 4		p = 5	
	DL	DU								
100	1.65	1.69	1.63	1.72	1.61	1.74	1.59	1.76	1.57	1.78

Fuente: Berenson, Mark L., et al. *Estadística para administración*. 2ª ed., Pearson Education, México, 2000, Tabla 9.4, p. 479

La tabla anterior indica la cantidad de variables en el análisis (p); el tamaño de la muestra (n) y los límites inferiores (DL) y los límites superiores (DU) para el estadígrafo D de Durbin – Watson.

En el análisis de los estadígrafos Durbin – Watson resultantes en el desarrollo de los cálculos, se puede observar que los valores mínimos fueron: para $p = 1$; 1.627 (en relación con jefes vs desempeño, en el subgrupo 18 – 35 años), y para $p = 2$; 1.333 (en el caso de la correlación entre existencia pago y prestaciones versus existencia, subgrupo 36 a 62 años) y para $p = 3$, 1.710. Para los dos casos en que el estadígrafo Durbin – Watson resultó menor a DL, las inferencias no son posibles por medio del modelo de regresión; por lo que se elimina cualquier conclusión sobre estos subgrupos y en estas variables.

¹⁰⁵ Berenson, Mark L., et al. *Estadística para administración*. 2ª ed., Pearson Education, México, 2000, pp. 477-480

¹⁰⁶ Levin, I. Richard y David S. Rubin. *Estadística para administradores*. 6ª ed., 1999, Prentice Hall, México, pp. 743-746

¹⁰⁷ Berenson, Mark L., et al. *Estadística para administración*. 2ª ed., Pearson Education, México, 2000, pp. 477-480

6.5.1.- H1

H01: $r^2 = 0$ Ha1: $r^2 (<, >) 0$.

La hipótesis estadística nula H01 se rechaza y se acepta la hipótesis estadística alternativa Ha1, debido a que el coeficiente de determinación r^2 de Pearson resultó diferente de cero (.118, $p < 0.05$); por lo que la hipótesis de investigación H1 se acepta y se concluye que el desempeño de los gerentes y empleados de primera línea está influenciado por el rasgo de su personalidad determinado por la autoeficacia. La causalidad del desempeño por la autoeficacia está soportada de acuerdo con lo establecido en la página 13 de este estudio.

6.5.2.- H2

H02: $r (<, =) r_s$ Ha2: $r > r_s$.

La hipótesis estadística nula H02 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa Ha2, puesto que el valor del factor de correlación r de Pearson entre la variable ALDERFER (satisfacción de las necesidades de existencia, relación y crecimiento de la teoría de Alderfer) versus la variable DESEMP (intención de desempeño), resultó ser menor al factor de correlación r de Pearson entre las variables AUTOEFIC (rasgo de la personalidad de autoeficacia) y DESEMP. Los valores fueron de .145, $p < 0.05$ y de .344, $p < 0.05$ respectivamente. Este rechazo de H02 nos conduce a aceptar la hipótesis de investigación H2, por lo que se concluye que el desempeño de los gerentes y de los empleados de primera línea está influenciado principalmente por el rasgo de su personalidad de autoeficacia; lo que deja en segundo término al grado de satisfacción de necesidades que indica la teoría de satisfacción de necesidades de Alderfer.

6.5.3.- H3

H03: $r_{sg} (>, =) r_{se}$ Ha3: $r_{sg} < r_{se}$.

La hipótesis estadística nula H03 se rechaza y se acepta la hipótesis alterna Ha3, debido a que el valor del factor de correlación r de Pearson entre las variables ALDERFER y DESEMP resultante del modelo de los gerentes (.140, $p < 0.05$), resultó menor que el valor de dicho factor de correlación r de Pearson pero para los empleados (.149, $p < 0.05$). Por el motivo anterior se acepta la hipótesis de investigación H3 y se concluye que la influencia de la satisfacción de necesidades (medidas por las necesidades ERG de Alderfer) que se ejerce sobre el desempeño en el trabajo, es mayor en los empleados de primera línea que en los gerentes.

6.5.4.- H4

H04: $r_e (>, =) r_g$ Ha4: $r_e < r_g$.

Existe suficiente evidencia para establecer que la variable estadística nula H04 sea aceptada y se rechace la hipótesis estadística alterna Ha4. Por lo anterior, la hipótesis de investigación se rechaza debido a que se concluye que la influencia que ejerce el rasgo de la personalidad de autoeficacia sobre el desempeño en el trabajo, es menor en los gerentes (.271, $p < 0.05$) que en los empleados de primera línea (.385, $p < 0.05$).

6.5.5.- H5

H05: $r_e / r_{se} (>, =) r_g / r_{sg}$

Ha5: $r_e / r_{se} < r_g / r_{sg}$

Por la evidencia obtenida, se acepta la hipótesis nula H05 y se rechaza la hipótesis alterna Ha5. La conclusión es que la diferencia entre las influencias de la autoeficacia y la satisfacción de necesidades, es mayor en los empleados de primera línea (.385, $p < 0.05$ /.149, $p < 0.05 = 2.584$, $p < 0.05$), que en los gerentes (.271, $p < 0.05$ /.140, $p < 0.05 = 1.936$, $p < 0.05$).

- OTRAS INFERENCIAS LATERALES

MODELO TOTAL (anexo C1)

La evidencia mostrada en el modelo de investigación total nos indica que la satisfacción de necesidades establecida por Alderfer está más fuertemente correlacionada con la necesidad de relación (.799, $p < 0.05$) que con las necesidades de existencia (.780, $p < 0.05$) y de crecimiento (.699, $p < 0.05$).

La razón existente entre la fuerza de correlación, satisfacción de necesidades de Alderfer versus la autoeficacia (ALDERFER – AUTOEFIC), es .145, $p < 0.05$ / .344, $p < 0.05 = .421$, $p < 0.05$, lo que contrasta con los valores de las razones de los gerentes (.140, $p < 0.05$) y la de los empleados de primera línea (.149, $p < 0.05$); resultando visiblemente mayor.

MODELO EDAD 18-35 (anexo C6) y 36-62 AÑOS (anexo C7)

La razón entre las fuerzas de correlación de satisfacción de necesidades y autoeficacia versus el desempeño resulta claramente mayor para los individuos jóvenes entre 15 a 35 años (.785, $p < 0.05$), que para la población total (.145, $p < 0.05$)

No se obtuvo evidencia para inferencia alguna de la fuerza de correlación entre la autoeficacia y la satisfacción de necesidades versus el desempeño, para el modelo de edades entre 36 y 62 años; ya que los resultados estadísticos no fueron significativos.

Otro hallazgo importante es que la fuerza de correlación más importante, para los individuos adultos entre 36 a 62 años, en la satisfacción de necesidades total, es la que existe por la fuerza de correlación (.907, $p < 0.05$); misma que es mayor que lo obtenido para la población en general (.799, $p < 0.05$)

MODELO GÉNERO FEMENINO (anexo C4) – MASCULINO (anexo C5)

En el caso del género femenino, se observa que la influencia de la autoeficacia sobre el desempeño (.407, $p < 0.05$) es sensiblemente mayor que en el género masculino (.291, $p < 0.05$)

Las fuerzas de correlación de satisfacción de necesidades de relación por la fuerza de correlación entre compañeros es muy superior en el género masculino (.798, $p < 0.05$) que en el femenino (.308, $p < 0.05$). Lo mismo sucede en la relación con los jefes: .912, $p < 0.05$ para el género masculino y .287, $p < 0.05$ para el género masculino.

Consistentemente con la inferencia anterior, el género masculino muestra una fuerza de correlación entre la satisfacción de las necesidades de existencia por pago versus el factor de existencia (.887, $p < 0.05$) mucho mayor que el del género femenino (.394). Similar es lo mostrado por la satisfacción de existencia por prestaciones: .846, $p < 0.05$ para los hombres y .279, $p < 0.05$ para las mujeres.

En contraste con lo anterior, las mujeres presentan una mayor fuerza de correlación entre la satisfacción de la necesidad de crecimiento versus el desempeño (.314, $p < 0.05$) que los hombres (.202, $p < 0.05$)

MODELO GERENTES (anexo C2) – EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA (anexo C3)

La primera inferencia que se observa en este modelo es que los gerentes tienen una menor influencia de la satisfacción de necesidades de crecimiento al desempeño (.121, $p < 0.05$) que los empleados de primera línea (.230, $p < 0.05$)

Otra observación es que las fuerzas de correlación de la satisfacción de necesidades por las prestaciones que muestran los empleados de primera línea (.395) son ostensiblemente menores que lo mostrado por los gerentes (.822, $p < 0.05$). Lo mismo sucede con la fuerza de correlación entre la satisfacción de necesidades por el pago versus la satisfacción de necesidades de existencia, .456, $p < 0.05$ para los empleados de primera línea y .868, $p < 0.05$ para los gerentes.

Es de notarse la gran importancia que los empleados de primera línea le confieren a la autoeficacia como vehículo del desempeño (.385, $p < 0.05$), comparado con lo mostrado por los gerentes (.271, $p < 0.05$)

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todas las teorías de la motivación proponen que para alcanzar los objetivos individuales, estamos orientados por las razones de movimiento surgidas por desbalances psicológicos o fisiológicos y que nos invitan a modificar conductas para disminuir estos desbalances. Las diferencias entre las diferentes teorías se centran en darle importancia a cuáles son los desbalances más importantes y cuál es su estructura. También, todas incluyen –implícita o explícitamente- el aspecto de la personalidad; pero queda claro que uno de los aspectos no considerados y que en este estudio se comprueba, es la influencia (motivación) que la autoeficacia ejerce sobre las conductas de los gerentes y empleados para alcanzar altos desempeños en sus organizaciones. Así mismo, ha quedado evidenciado que la fuerza de la influencia que la satisfacción de necesidades –según la teoría ERG de Alderfer- ejerce sobre el desempeño, es menor que la ejercida por la autoeficacia, aunque ambas son causas relativas de las intenciones de desempeño.

Este estudio estableció las hipótesis estadísticas correspondientes con el propósito de probarlas y analizarlas con los estadígrafos r^2 (coeficiente de determinación) y r (factor de correlación) de Pearson, a un nivel de significancia de .05; el factor de correlación de Pearson fue utilizado en las pruebas de las hipótesis donde la comparación fue la base, simplificando dichas pruebas.

Los resultados mostraron un grado aceptable de influencia de la autoeficacia sobre el desempeño, mayor aun que la ejercida. Lo anterior nos permite establecer que el objetivo principal de este estudio fue alcanzado.

El soporte que el marco teórico proporciona en este estudio sobre la causalidad que la autoeficacia tiene sobre el desempeño (ver página 13), nos permite considerar que existe una correlación causal entre las variables autoeficacia y el desempeño, siendo la primera causa de la segunda. Tal vez la razón más importante de afirmar lo anterior sea que el marco teórico –y la opinión personal del autor- revelan resumidamente: *los resultados que las personas esperan (intenciones de desempeño en este estudio) son fuertemente dependientes de sus juicios de lo que ellas pueden lograr (autoeficacia en este estudio).*

Los resultados de este estudio nos permiten –además- plantear otras conclusiones que se exponen de acuerdo a: a) las características que describen a la población; b) las pruebas realizadas a las hipótesis planteadas en este estudio, relativas a las influencias que ejercen por un lado la satisfacción de necesidades (existencia, relación y crecimiento) y por otro la que ejerce la autoeficacia sobre el desempeño laboral, podemos ahora aplicar una serie de nuevos conocimientos que se observaron sobre poblaciones afines a la estudiada en este trabajo de investigación. Algunas de estas conclusiones y recomendaciones son expresadas a continuación:

7.1 DE LA POBLACIÓN

El grado de intenciones de desempeño de la población objeto de este estudio, presenta el nivel más bajo en comparación con el resto de las características estudiadas; esto significa una gran oportunidad de mejora en la eficacia de las organizaciones participantes en este estudio. Las recomendaciones que a continuación se exponen tendrán una alta probabilidad de utilidad para mejorar las intenciones de los individuos en alcanzar mejores desempeños que los guíen hacia la consecución de las metas organizacionales.

El grado de influencia que la autoeficacia ejerce sobre el desempeño de la población en este estudio es importante, más importante aun que la motivación que genera la satisfacción de necesidades. El fomento de la autoeficacia es una excelente herramienta que las organizaciones PYME's mexicanas -objeto de este estudio- pueden utilizar para incrementar la eficacia de la gestión gerencial en el logro de las metas organizacionales.

El costo de un programa de satisfacción de necesidades -de acuerdo a la teoría ERG de Alderfer-, misma que contiene la satisfacción por el pago y prestaciones, además del fomento de relaciones por medio de la formación de equipos de alto rendimiento y de planes de desarrollo organizacional para satisfacer la necesidad de crecimiento de los empleados, es bastante elevado en comparación con la estimación del costo de un programa de desarrollo de la autoeficacia, mismo que será explicado más adelante.

No es posible recomendar la eliminación de las actividades de satisfacción de necesidades en las organizaciones, debido a que las evidencias resultantes en este estudio presentan una influencia de la satisfacción de necesidades sobre el desempeño. Si bien, se recomienda reforzar el desarrollo de la satisfacción de relación con los compañeros, puesto que esta presenta más influencia con el desempeño que la satisfacción de las otras dos dimensiones de la motivación: el crecimiento (Desarrollo organizacional) y la existencia (pago y prestaciones). Otra recomendación es el diseñar un paquete de prestaciones que incremente el grado de satisfacción de los gerentes y empleados, sin incrementar su costo, ya que el mismo presenta el nivel más bajo en la población –junto con la autoeficacia.

Lo que sí es razonable es la recomendación del desarrollo de programas alternos del desarrollo de la autoeficacia y la disminución del costo de los programas de satisfacción de necesidades, ya que los primeros son de costo más bajo y más efectivos para el logro de niveles adecuados de desempeño que los empleados pueden poner al servicio del alcance de las metas organizacionales.

Otra importante recomendación es el de desinhibir las conductas –por cierto muy frecuentes- que los gerentes tienen al dirigirse a sus empleados para hacerles notar que: no tienen ni el nivel ni las habilidades suficientes como para poder desarrollar el nivel de desempeño que se espera de ellos, y que los resultados obtenidos no fueron alcanzados por mérito de ellos, sino por otras intervenciones o por la suerte; la retroalimentación negativa, el castigo y la omisión, pueden ser los antídotos para el desarrollo de la autoeficacia y reductores de los desempeños para el logro de las metas de la organización.

Los programas que se implementen deben considerar las cuatro fuentes del desarrollo de la autoeficacia en los gerentes y empleados de primera línea:

- a) Experiencia maestra (Mastery experience). Los individuos califican los efectos de sus actos e interpretan esos efectos. Resultados interpretados como exitosos.

Esta etapa del programa podría ser implementada por el establecimiento de las metas organizacionales, pero sin especificar el nivel de desempeño que se deba alcanzar, y que el mismo gerente o empleado establezca el nivel que considere y de esta manera poder brindar una mayor probabilidad de una percepción de éxito en el individuo. *“Esto es a donde queremos llegar, usted díganos cuándo y a qué nivel llegaremos”*

- b) Experiencia Vicaria (Vicarious experience). Información de la experiencia de los efectos producidos por las acciones de otros.

Dentro del programa propuesto de desarrollo de la autoeficacia, se debería identificar, comunicar y reconocer los éxitos –por pequeños que éstos sean-, y sus efectos en el logro de las metas organizacionales; con el único propósito de que dichos “éxitos” o “cuasi – éxitos” sean considerados por los empleados como experiencias vicarias. Los programas *“Empleado del mes”* es un excelente ejemplo de la experiencia vicaria.

- c) Persuasión verbal (Verbal persuasions). Juicios, calificaciones e interpretaciones sobre resultados exitosos que otros expresan en sentido persuasivo.

Una serie de invitaciones persuasivas que la alta gerencia realice sobre los gerentes y empleados de primera línea, sería el camino para que los empleados desarrollen su autoeficacia. Por ejemplo, si han alcanzado una meta o no les fue posible lograrlo, se debería reconocer el esfuerzo y el aprendizaje que el gerente o empleado lograron en ese intento, y asegurarle que en el siguiente intento todo se mejorará debido a que ha demostrado sus habilidades y capacidades de recorrer adecuadamente el logro de las metas organizacionales: *¡Usted es el empleado que ha demostrado la capacidad y las habilidades para alcanzarr las metas de esta organización, y que cada vez lo hará mejor que antes!*

- d) Estados psicológicos (Physiological states). Ansiedad, stress, fatiga, humor, etc.

Dentro del programa propuesta para el desarrollo de la autoeficacia, podría incluirse un programa de atención psicológica profesional a los desórdenes que el mismo ambiente laboral provoca sobre los gerentes y empleados; al reducir estas afectaciones emocionales se incrementará el grado de autoeficacia desarrollado por el programa; más aun, al lograr desarrollar la autoeficacia en los empleados, se reducirán los estados psicológicos negativos creando un círculo virtuoso que ayudará al logro de desempeños adecuados para alcanzar las metas organizacionales. Una frase que ayudaría al logro de mejora en los estados psicológicos sería: *“Si todos sabemos que usted logrará esta meta, no hay razón para su ansiedad y estrés”*

7.2 DE LOS GERENTES Y EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA

La importancia que los empleados de primera línea le confieren a la autoeficacia para el logro de niveles de desempeños adecuados para alcanzar las metas organizacionales, es mayor a la que los gerentes le brindan. Esto quiere decir que los programas de desarrollo de autoeficacia recomendados en este estudio deberían ser más efectivos en los empleados de primera línea que en los gerentes. Los programas de autoeficacia deberían ser más intensos y más generales para los empleados, y menos intensos y más enfocados para los gerentes.

En el caso de los empleados de primera línea, es digno de notarse que su desempeño es alcanzado tanto por la influencia ejercida por la autoeficacia como por la satisfacción de necesidades, esto es comparándolas con los niveles de influencia que utilizan los gerentes para su desempeño. Por esta razón es que no se puede recomendar la eliminación de programas de satisfacción de las necesidades de existencia (pago y prestaciones), de relación (entre compañeros y con jefes) y de crecimiento (desarrollo organizacional).

La poca importancia que los empleados le brindan a la satisfacción de sus necesidades por medio el pago de prestaciones, nos induce a recomendar que el paquete de prestaciones sea diseñado para satisfacer las necesidades de existencia de los gerentes principalmente, los que le dan un énfasis mucho mayor que los empleados.

7.3 DEL GÉNERO FEMENINO Y MASCULINO

Las mujeres son quienes presentan el mayor grado de intenciones de desempeño, pero son quienes muestran el menor grado de autoeficacia y de satisfacción de necesidades. Adicionalmente, las mujeres son quienes presentan la mayor influencia de la autoeficacia para generar mayor desempeño y muy poca influencia de la satisfacción de sus necesidades sobre su desempeño. La combinación de todas las características anteriores permite recomendar un programa específico de desarrollo del desempeño, por medio del desarrollo de la autoeficacia, dirigido a la mujeres, cuyos propósitos serían:

- a) Incrementar el desempeño de este grupo
- b) Utilizar los resultados como experiencia vicaria para el grupo masculino.

7.4 EDAD

El rango de edad de 36 a 62 años es el que presenta menor nivel de autoeficacia y de desempeño, el mayor grado de satisfacción de sus necesidades de existencia vía el pago y las prestaciones, la evidencia resultante en este estudio permite recomendar la aplicación prioritaria un programa de desarrollo de autoeficacia.

7.5 CONCLUSIONES GENERALES

La evidencia resultante en este estudio indica que la correlación que la autoeficacia muestra sobre el desempeño es mayor que la correlación existente entre la satisfacción de necesidades consecuencia del pago o sueldo y salarios, el paquete de prestaciones, la relación con los jefes y compañeros y el crecimiento (según la teoría de Alderfer). Lo anterior nos permite recomendar el desarrollo de programas de autoeficacia cuyo costo -además, es muy inferior a los programas de incremento en: sueldos y salarios, paquete de prestaciones, ambiente laboral (con jefes y compañeros), y

desarrollo organizacional (crecimiento). Sin embargo, los resultados no permiten recomendar la eliminación de los programas anteriores sobre la satisfacción de necesidades, debido a que presentan una correlación –aunque menor que la autoeficacia-, significativa; tal vez un nuevo enfoque de estos programas sería recomendable, junto con un objetivo de reducción de costos de dichos programas.

Un incremento en el grado de autoeficacia de los gerentes y empleados de una organización, conducirá a incrementos en el desempeño mayores que un incremento en la satisfacción de las necesidades de los mismos gerentes y empleados.

Tal vez, la conclusión más importante que este estudio nos proporciona, es sobre el conocimiento nuevo en el aspecto humanístico del desempeño en el trabajo; ahora sabemos que satisfacer las necesidades de las personas son, efectivamente, una fuerza motivadora que guía a los empleados hacia ejercer intenciones de desempeño, pero hay otro aspecto mucho más enfocado al individuo –en lugar de a la organización-, que influye con mayor fuerza para el logro de altos desempeños: la autoeficacia. Las teorías sobre motivación, y especialmente las de las necesidades, se enfocan hacia el refuerzo positivo para alcanzar un desempeño que la organización espera de cada uno de sus miembros, en este refuerzo está presente, casi siempre, el aspecto económico como generador principal de la motivación; tanto gerentes como trabajadores de primera línea creen que para lograr altos desempeños, las necesidades de existencia (sueldos, salarios y paquete de prestaciones), las de relación (con jefes y con compañeros) y las de crecimiento son, junto con la estructura de la tarea y el desarrollo de habilidades y capacidades, los únicos motores de la motivación. Este estudio ha mostrado evidencias de que el desarrollo de los rasgos de la personalidad son un aspecto –aún más importante que la motivación-, que influye de manera importante en el logro de altos desempeños en el trabajo. Este nuevo conocimiento nos permitirá enfocar nuestras conductas sobre los recursos humanos de las organizaciones de una manera más eficaz, eficiente y sobre todo con una mayor responsabilidad social. Este es un nuevo camino, más humanista y personalizado para lograr altos desempeños sin descuidar el aspecto de la satisfacción en el trabajo y sin menoscabo de la satisfacción de las necesidades de los gerentes y empleados de primera línea.

En la misma línea humanística anterior, la recomendación más importante sería proponer conductas gerenciales enfocadas prioritariamente hacia la generación de la autoeficacia de sus subordinados. Esta generación se gestiona por medio de las cinco fuentes de la autoeficacia:

- a) Experiencia maestra (Mastery experience). Los individuos califican los efectos de sus actos e interpretan esos efectos. Resultados interpretados como exitosos.
- b) Experiencia Vicaria (Vicarious experience). Información de la experiencia de los efectos producidos por las acciones de otros.
- c) Persuasión verbal (Verbal persuasions). Juicios, calificaciones e interpretaciones sobre resultados exitosos que otros expresan en sentido persuasivo.
- d) Estados psicológicos (Physiological states). Ansiedad, stress, fatiga, humor, etc.

7.6 RECOMENDACIONES SOBRE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se enfocó a una población contenida en 7 directorios electrónicos – industriales, por lo que se recomienda continuar con la línea de investigación de los efectos de la personalidad sobre el desempeño, pero ahora contemplando poblaciones por sector de actividad, por zona geográfica, o por organizaciones específicas.

Así mismo, se recomienda continuar con la línea de investigación de las conductas humanas en las organizaciones, y sus efectos en el desempeño; pero ahora contemplando otros rasgos de la personalidad, tales como los incluidos en cada uno de los "Cinco grandes" (Big Five) y otros tales como la autoeficacia, los miedos individuales, el estrés, entre otros. Los estudios recomendados podrían comparar las diversas teorías sobre la motivación, el aprendizaje; el liderazgo; o simplemente estudiar los efectos de tales rasgos de la personalidad en el desempeño.

Sería muy recomendable continuar con esta línea de investigación, pero ahora considerando los tres niveles de juicio de la autoeficacia:

- Magnitud. Es el nivel de dificultad de las tareas que uno cree puede realizar exitosamente.
- Resistencia. Es el nivel de convicción acerca del juicio. También refleja la resistencia de la autoeficacia a la información aparentemente disconforme.
- Generalización. Indica el grado en el que las percepciones de la autoeficacia están limitadas a situaciones particulares.

Bertrand Russel ya vislumbraba los resultados obtenidos en este estudio ya que en el año de 1949, en su obra *Autoridad e individuo*, mencionó: "En una etapa muy primitiva, la lealtad a un grupo debió de ser reforzada por la lealtad a un jefe."¹⁰⁸; después establece¹⁰⁹: "... un impulso creador puede inspirar esfuerzos mucho más prolongados... el hombre llega a soportar años de penalidades, peligros y privaciones... con tal de que desee con ardor un fin y ponga su orgullo en vencer obstáculos. Como decía el indio americano:

¡EN ELLO HAY GLORIA!"

¹⁰⁸ Russell, Bertrand. *Autoridad e individuo*. Breviario. 9ª reimp., Fondo de Cultura Económica, México, 2001, p. 14

¹⁰⁹ Idem, pp. 62-63

CAPÍTULO: 8. ANEXOS

Datos y modelos de investigación por cada grupo de estudio y otros datos importantes.

¿TIENE PERSONAL A SU CARGO? SI () NO ()

EDAD: () AÑOS SEXO: M () F () AÑOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA ACTUAL: (); AÑOS EN EL PUESTO: ()

CALIFIQUE LA CELDA CORRESPONDIENTE CON EL NÚMERO DEL CRITERIO QUE MÁS SE APEGUE A SU OPINIÓN (ESCRIBA EL NÚMERO DENTRO DE LA CELDA)

1 =Totalmente en desacuerdo/ 2 =En desacuerdo/ 3 =Medianamente en desacuerdo/ 4 =Ni de acuerdo ni en desacuerdo/ 5 =Medianamente de acuerdo/ 6 =De acuerdo/
7 =Totalmente de acuerdo

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Cuando enfrento tareas difíciles, me siento inseguro de lograrlas							
2. Mi pago es adecuado para proveerme de las cosas básicas de la vida							
3. Mis compañeros rechazan a quien opina diferente a lo que ellos piensan							
4. Frecuentemente pienso en incrementar el desempeño en mi trabajo							
5. Necesito que mi empresa agregue nuevas prestaciones							
6. Mi trabajo requiere de gran variedad de habilidades							
7. Comparando con otras empresas, nuestras prestaciones son excelentes							
8. Mis compañeros pueden hablar a mi favor si se justifica							
9. Pienso que mi esfuerzo para desempeñarme bien, será el mismo en el futuro							
10. Mi jefe toma en cuenta mis esperanzas y deseos							
11. Tengo la oportunidad de tomar riesgos en el trabajo							
12. El paquete de prestaciones que tengo me hace sentir inseguro							
13. Puedo contar con mis compañeros cuando necesito una mano							
14. Intento hacer mucho más en el trabajo, en el futuro							
15. Puedo decirles honestamente a mis compañeros como me siento							
16. Comparado con otras personas, puedo hacer la mayoría de las tareas muy bien							
17. Mi jefe no hace caso de las sugerencias							
18. Siempre tengo el sentimiento de que aprendo algo nuevo de mi trabajo							
19. Tengo la confianza de que me puedo desempeñar de manera efectiva en muchas y variadas tareas							
20. Mi trabajo requiere de una o más tomas de decisiones al día							
21. Mi jefe me mantiene informado acerca de lo que acontece en la empresa							
22. Considerando el trabajo que realizo, estoy mal pagado							
23. Trataré de incrementar mi desempeño en el trabajo, en el futuro							
24. Creo que puedo tener éxito en la mayoría de los intentos que decido							
25. Mi jefe me dice cuándo y dónde puedo incrementar mi desempeño							
26. Seré capaz de lograr la mayoría de las metas que me he impuesto							
27. Comparando mi trabajo con otros parecidos, mi pago es bueno							
28. En general, pienso que puedo obtener resultados que son importantes para mí							
29. El poco dinero que obtengo de mi trabajo me hace vivir incómodamente							
30. Seré capaz de superar exitosamente muchos retos							
31. El paquete de prestaciones que tengo necesita ser modificado							
32. Aun cuando las cosas son difíciles, puedo desempeñarme muy bien							

ANEXO A

CONFIABILIDAD ALPY

ANEXO B

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 4

Alpha = .8511

CONFIABILIDAD ALFB

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 4

Alpha = .6973

Reliability ALRS

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 4

Alpha = .6986

CONFIABILIDAD ALRP

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 4

Alpha = .5967

CONFIABILIDAD ALGR

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 4

Alpha = .6048

CONFIABILIDAD PERF

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 4

Alpha = .4994

CONFIABILIDAD NGSE

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

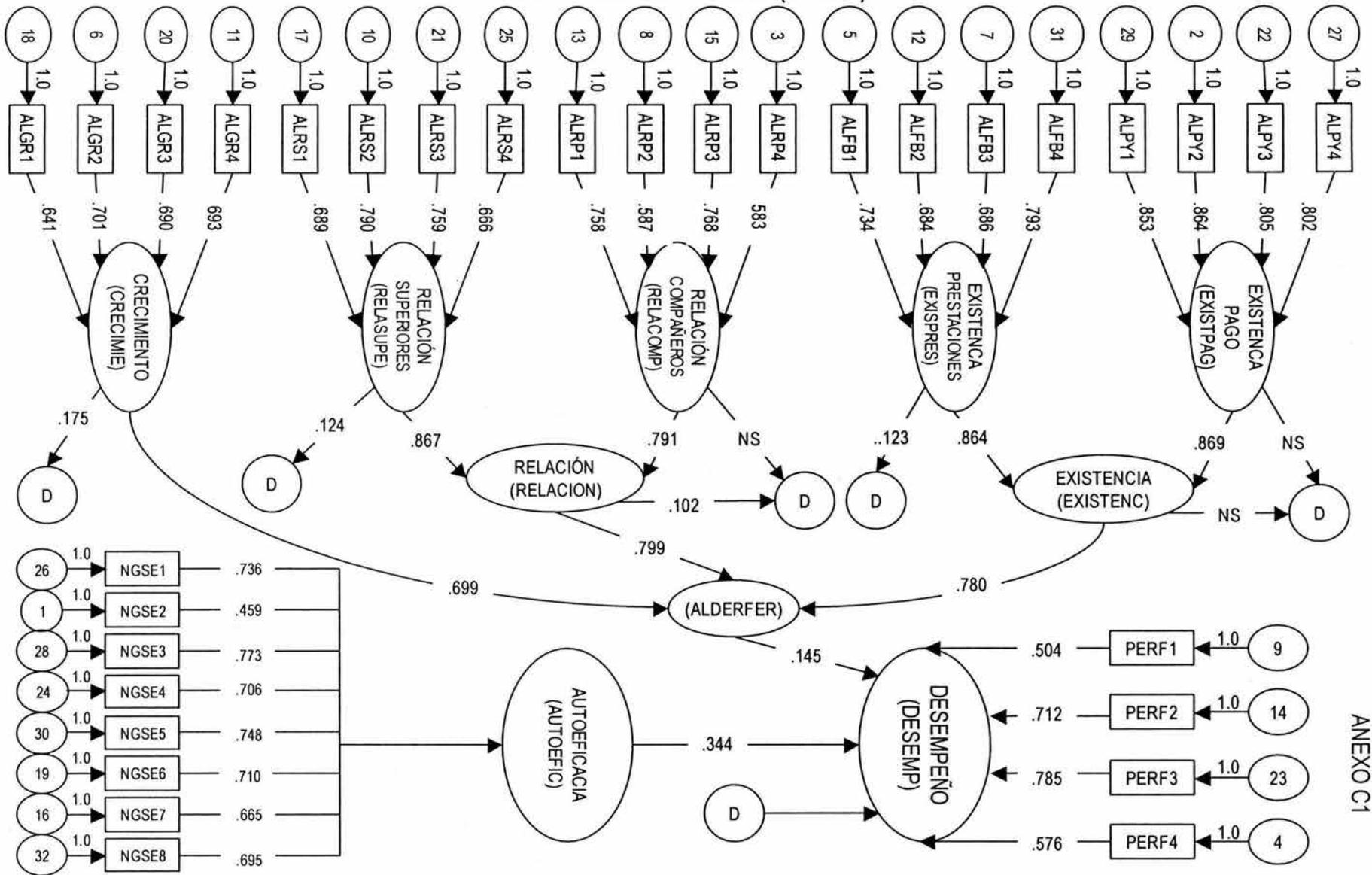
Reliability Coefficients

N of Cases = 413.0

N of Items = 8

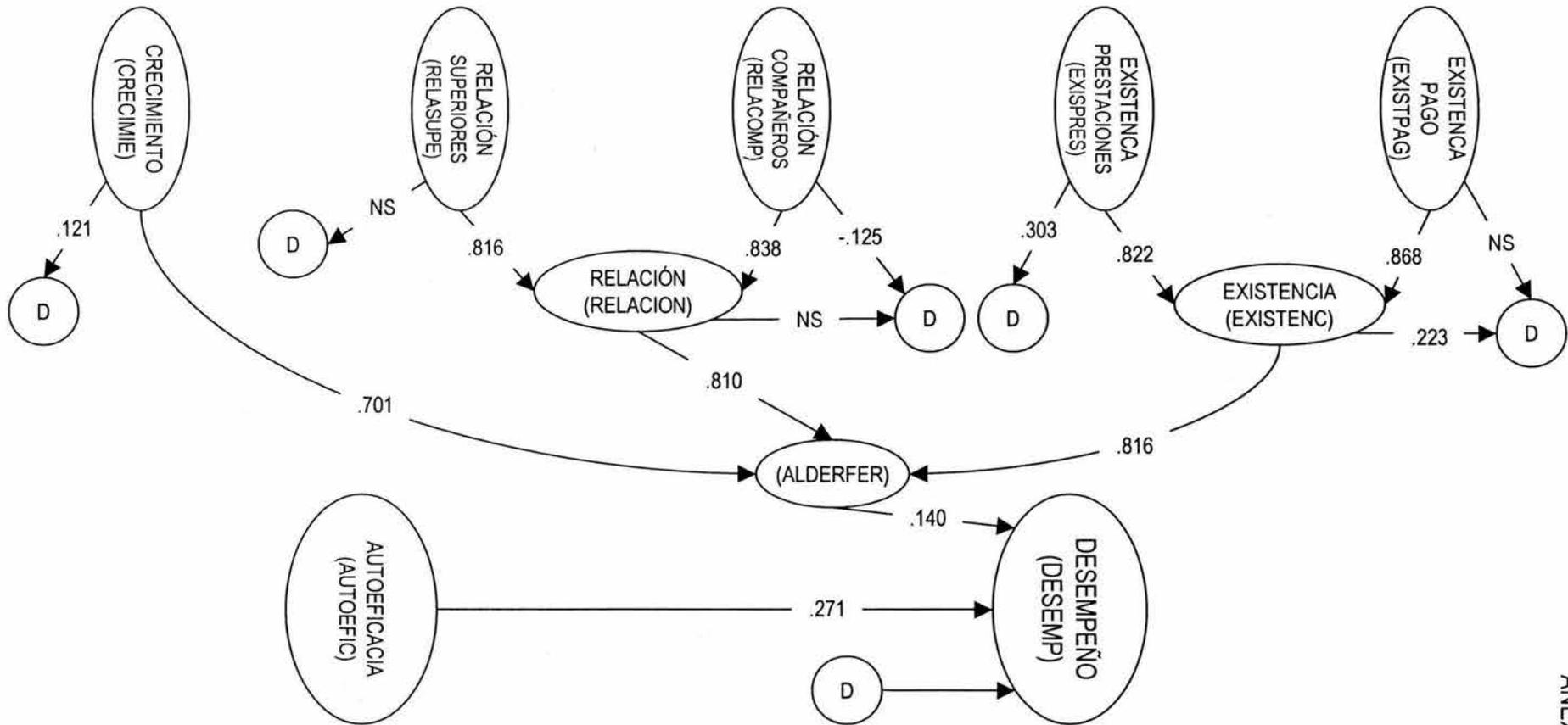
Alpha = .8182

MODELO DE INVESTIGACIÓN (TOTAL)



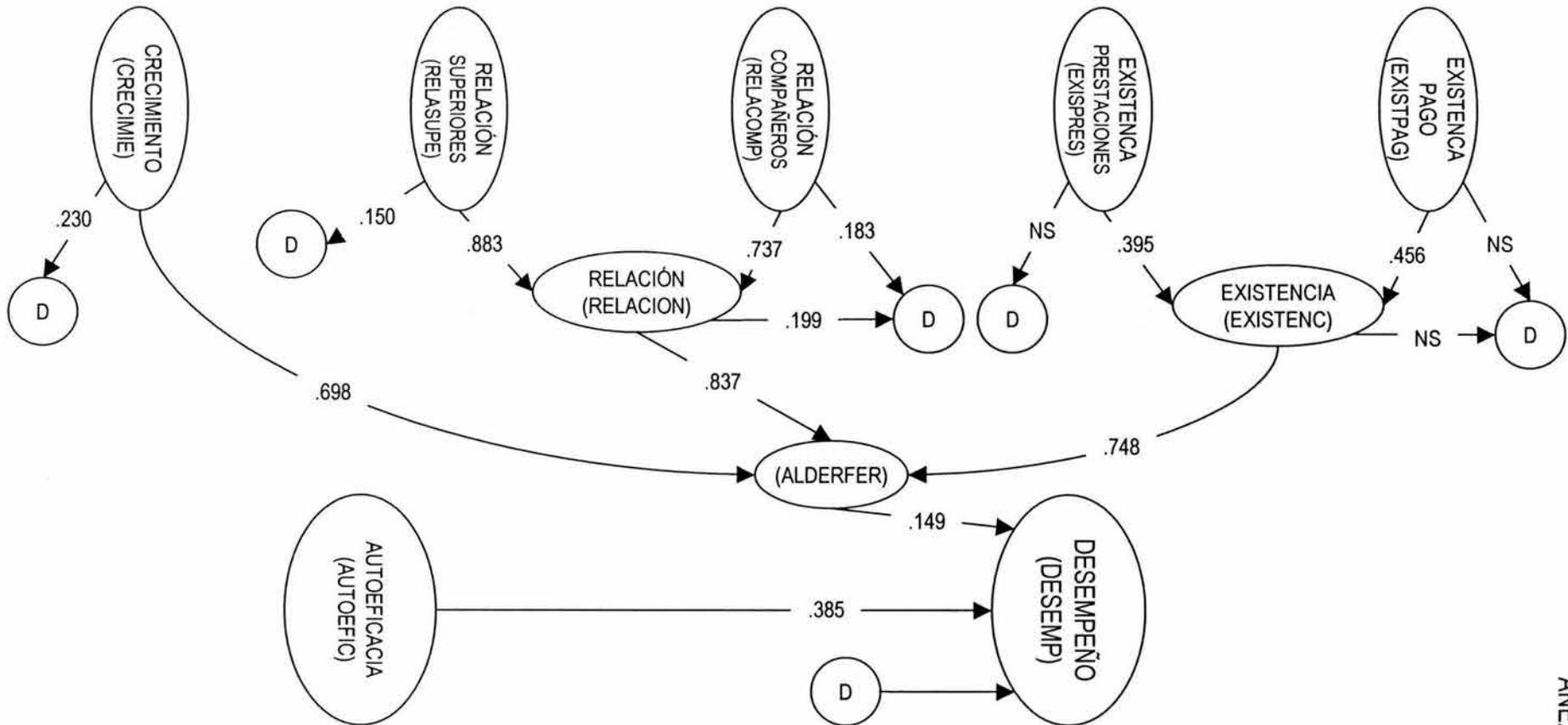
NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

MODELO DE INVESTIGACIÓN (GERENTES)



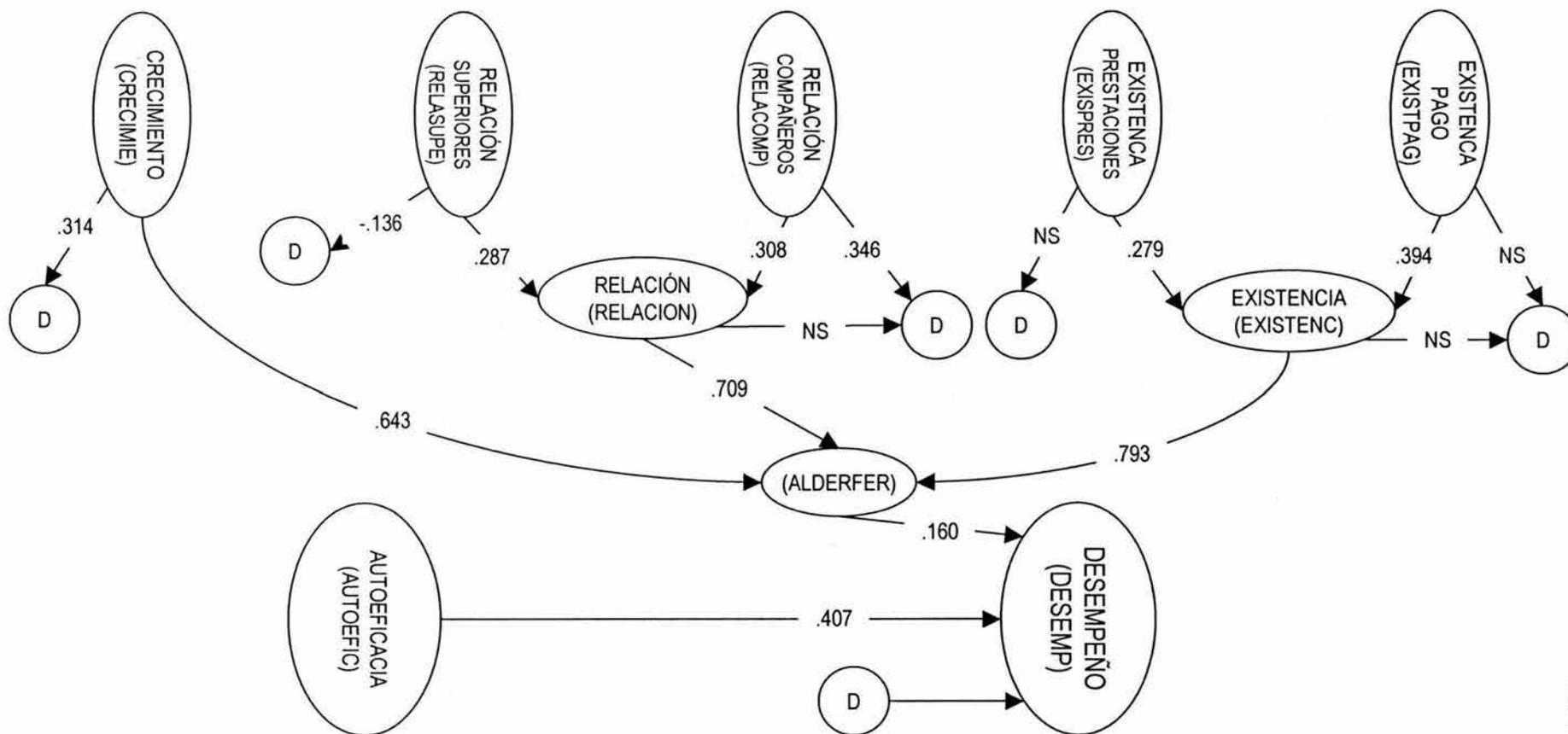
NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

MODELO DE INVESTIGACIÓN (EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA)



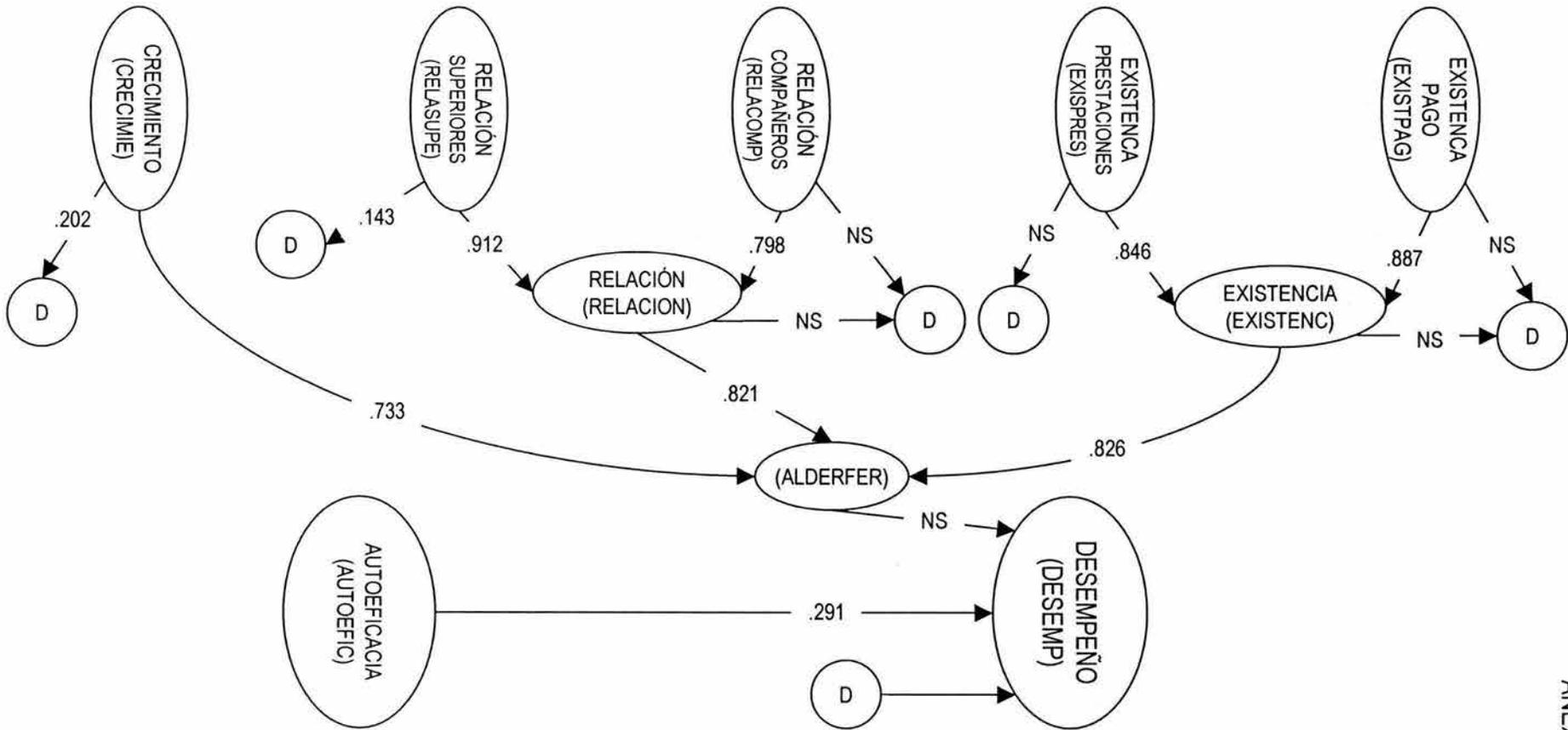
NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

MODELO DE INVESTIGACIÓN (GÉNERO FEMENINO)



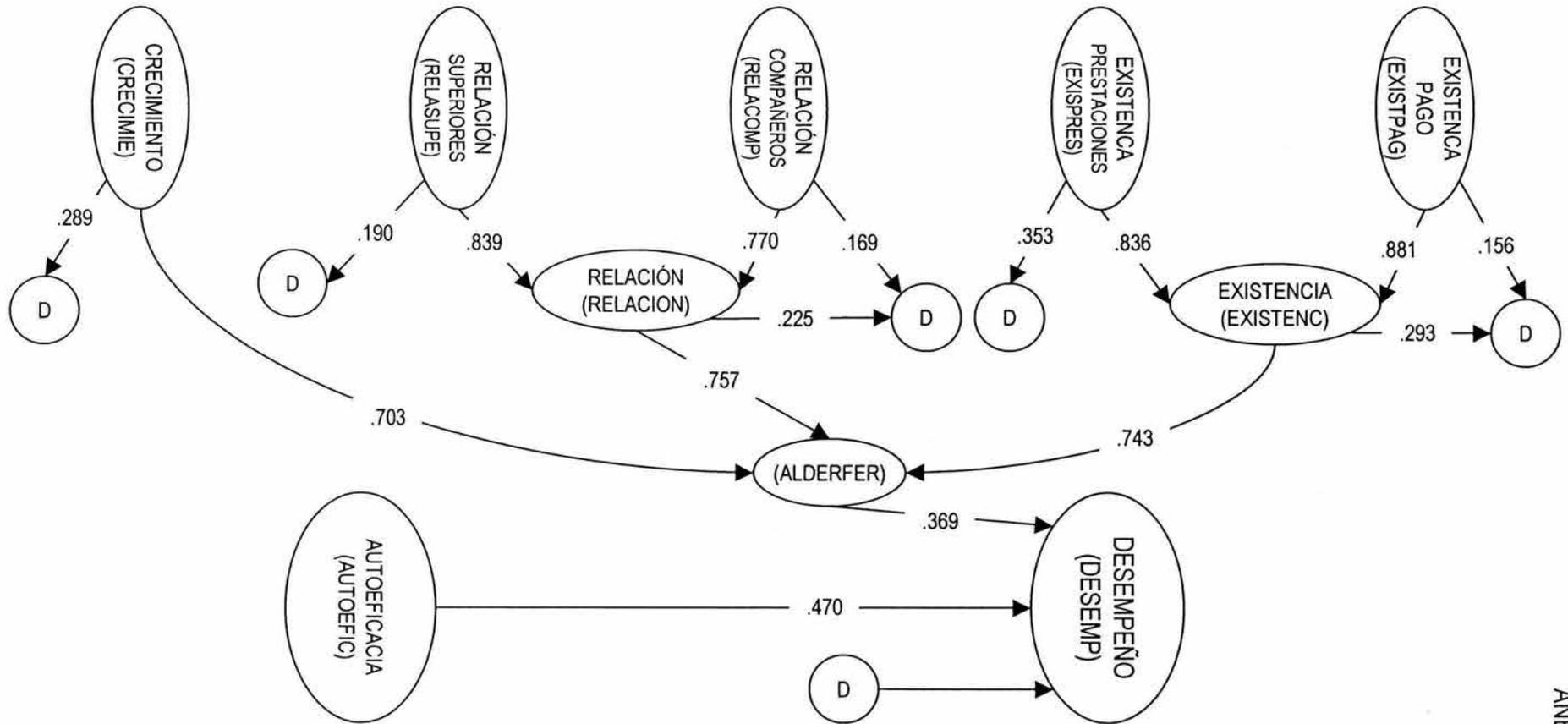
NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

MODELO DE INVESTIGACIÓN (GÉNERO MASCULINO)



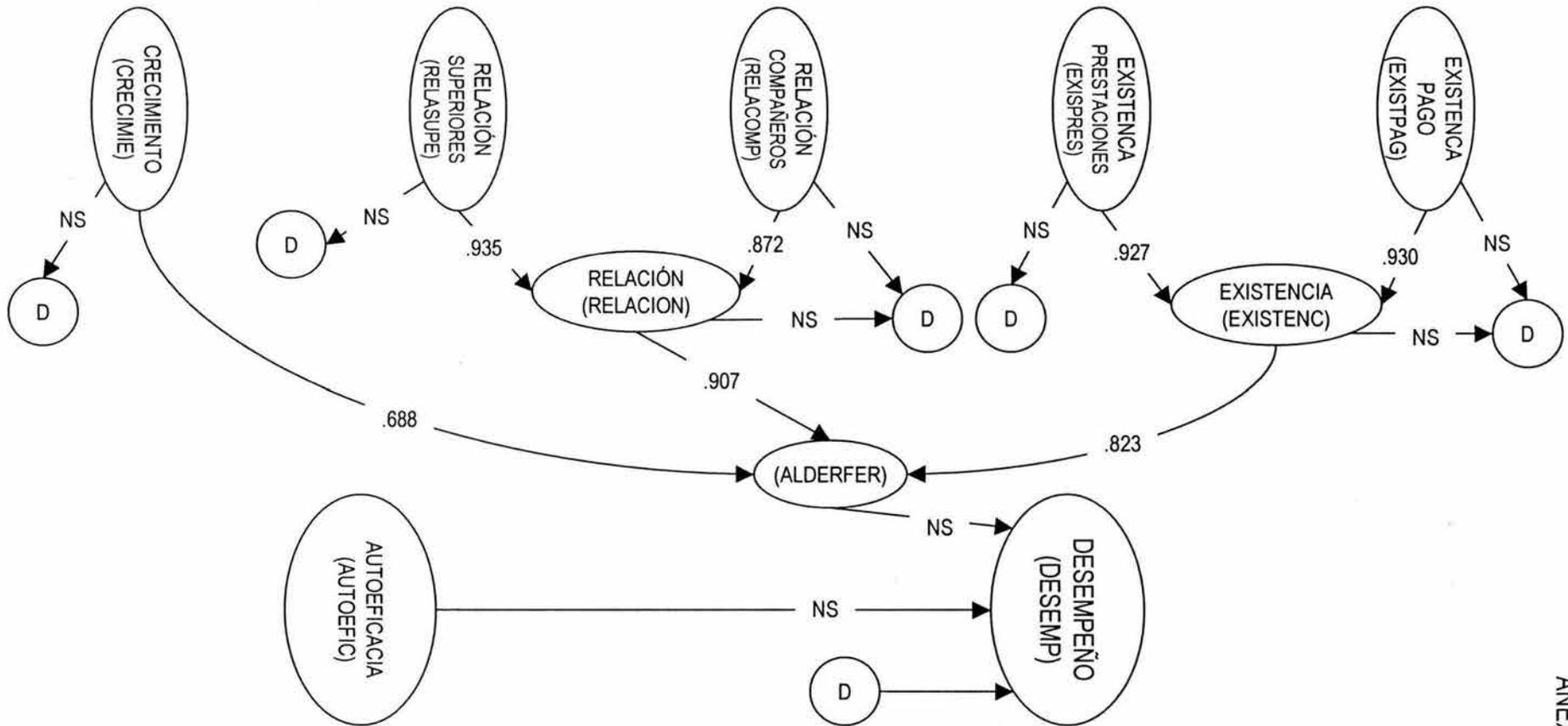
NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

MODELO DE INVESTIGACIÓN (EDAD 18-35 AÑOS)



NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

MODELO DE INVESTIGACIÓN (EDAD 36-62 AÑOS)



NOTA: A menos que se indique lo contrario, todas las relaciones son significativas al nivel de significancia $p < 0.05$, NS denota relaciones sin significancia

CORRELACIÓN TOTAL (DOS COLAS)

ANEXO D1

Autoeficacia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.344	.000	.118	.344	1.723

Alderfer – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.145	.003	.021	.145	1.747

Crecimiento – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.175	.000	.031	.175	1.747

Relación – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.102	.038	.010	.102	

Existencia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.060	.222	.004	.060	1.719

Relación compañeros – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.039	.424	.002	.039	1.743

Relación con jefes – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.124	.012	.015	.124	1.712

Existencia pago – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.015	.765	.000	.015	1.726

Existencia prestaciones – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.123	.012	.015	.123	1.740

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .780	.000	.999	.999	2.340
Relación .799	.000			
Crecimiento .699	.000			

Existencia pago y prestaciones – Existencia				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .869	.000	.999	.999	2.170
Prestaciones .864				

Relación compañeros y jefes - Relación				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .791	.000	.999	.999	2.071
Jefes .867				

CORRELACIÓN GERENTES (UNA COLA) Correlación: $r > .196$

ANEXO D2

Autoeficacia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.271	.000	.074	.271	2.464

Alderfer – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.140	.024	.019	.140	2.391

Crecimiento – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.121	.040	.015	.121	2.499

Relación – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.041	.276	.002	.041	2.457

Existencia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.223	.001	.050	.223	2.273

Relación compañeros – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.125	.036	.016	.125	2.427

Relación con jefes – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.102	.070	.010	.102	2.467

Existencia pago – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.059	.196	.004	.059	2.430

Existencia prestaciones – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.303	.000	.092	.303	2.294

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .816	.000	.999	.999	2.022
Relación .810				
Crecimiento .701				

Existencia pago y prestaciones – Existencia				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .868	.000	.999	.999	2.452
Prestaciones .822				

Relación compañeros y jefes - Relación				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .838	.000	.949	.974	1.572
Jefes .816				

CORRELACIÓN EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA (UNA COLA) Correlación: $r > .196$

Autoeficacia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.385	.000	.148	.345	1.867

Alderfer – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.149	.016	.022	.149	2.006

Crecimiento – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.230	.000	.053	.230	1.899

Relación – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.199	.002	.039	.199	2.035

Existencia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.057	.206	.003	.057	1.910

Relación compañeros – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.183	.004	.033	.183	2.035

Relación con jefes – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.150	.015	.023	.150	1.977

Existencia pago – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.081	.123	.006	.081	1.907

Existencia prestaciones – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.028	.342	.001	.028	1.927

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .748	.000	.999	.999	1.830
Relación .837				
Crecimiento .698				

Existencia pago y prestaciones – Existencia				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .456	.000	.224	.473	2.202
Prestaciones .395				

Relación compañeros y jefes - Relación				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .737	.000	.999	.999	2.254
Jefes .883				

CORRELACIÓN GÉNERO FEMENINO (UNA COLA) Correlación: $r > .196$

ANEXO D4

Autoeficacia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.407	.000	.166	.407	2.226

Alderfer – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.160	.014	.025	.160	2.280

Crecimiento – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.314	.000	.098	.314	2.248

Relación – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.056	.220	.003	.056	2.237

Existencia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.114	.056	.013	.114	2.280

Relación compañeros – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.346	.000	.120	.346	2.349

Relación con jefes – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.136	.030	.019	.136	2.211

Existencia pago – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.096	.094	.009	.096	2.234

Existencia prestaciones – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.010	.443	.000	.010	2.240

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .793	.000	.999	.999	2.300
Relación .709				
Crecimiento .643				

Existencia pago y prestaciones – Existencia				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .394	.000	.156	.395	1.651
Prestaciones .279				

Relación compañeros y jefes - Relación				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .308	.000	.135	.367	2.314
Jefes .287				

CORRELACIÓN GÉNERO MASCULINO (UNA COLA) Correlación: $r > .196$

ANEXO D5

Autoeficacia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.291	.000	.085	.291	2.339

Alderfer – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.101	.066	.010	.101	2.375

Crecimiento – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.202	.001	.041	.202	2.361

Relación – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.070	.150	.005	.070	2.390

Existencia – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.008	.403	.000	.008	2.352

Relación compañeros – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.059	.191	.003	.059	2.312

Relación con jefes – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.143	.016	.020	.143	2.394

Existencia pago – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.030	.328	.001	.030	2.355

Existencia prestaciones – Desempeño				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.011	.434	.000	.011	2.354

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .826	.000	.999	1.0	2.314
Relación .821				
Crecimiento .733				

Existencia pago y prestaciones – Existencia				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .887	.000	.999	1.0	2.404
Prestaciones .846				

Relación compañeros y jefes - Relación				
Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .798	.000	.999	.999	1.718
Jefes .912				

CORRELACIÓN EDAD 18-35**(UNA COLA) Correlación: $r > .196$** **ANEXO D6****Autoeficacia – Desempeño**

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.470	.000	.221	.470	1.922

Alderfer – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.369	.000	.136	.369	1.688

Crecimiento – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.289	.000	.084	.289	1.771

Relación – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.225	.000	.051	.225	1.627

Existencia – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.293	.000	.086	.293	1.719

Relación compañeros – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.169	.002	.029	.169	1.698

Relación con jefes – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.190	.001	.036	.190	1.635

Existencia pago – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.156	.005	.024	.156	1.734

Existencia prestaciones – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.353	.000	.124	.353	1.693

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .743	.000	.999	.999	2.168
Relación .757				
Crecimiento .703				

Existencia pago y prestaciones – Existencia

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .881	.000	.999	.999	1.805
Prestaciones .836				

Relación compañeros y jefes - Relación

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .770	.000	.999	.999	1.931
Jefes .839				

CORRELACIÓN EDAD 36-62**(UNA COLA) Correlación: $r > .196$**

ANEXO D7

Autoeficacia – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.133	.056	.018	.133	1.872

Alderfer – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.011	.493	.000	.011	1.904

Crecimiento – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
.132	.057	.018	.132	1.855

Relación – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.087	.150	.008	.087	1.897

Existencia – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.061	.235	.004	.061	1.905

Relación compañeros – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-0.096	.126	.009	.096	1.868

Relación con jefes – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.057	.251	.003	.057	1.914

Existencia pago – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.002	.492	.000	.002	1.903

Existencia prestaciones – Desempeño

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
-.118	.081	.014	.118	1.896

Existencia, Relación y Crecimiento – Alderfer

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Existencia .823	.000	.999	1.0	1.710
Relación .907				
Crecimiento .688				

Existencia pago y prestaciones – Existencia

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Pago .930	.000	.999	1.0	1.333
Prestaciones .927				

Relación compañeros y jefes - Relación

Correlación	significancia	R square	R	Durbin-Watson
Compañeros .872	.000	.999	.999	1.854
Jefes .935				

- ALPY1. I get enough money from my job to live comfortably.
- ALPY2. My pay is adequate to provide for the basic things in life.
- ALPY3. Considering the work required the pay is what it should be.
- ALPY4. Compare to the rates for similar work here my pay is good.
- ALFB1. Our fringe benefits cover many of the areas they should.
- ALFB2. The fringe benefit programme here gives nearly all the security I want.
- ALFB3. Compared to other places, our fringe benefits are excellent.
- ALFB4. The fringe benefit programme here is adequate.
- ALRS1. My boss encourages people to make suggestions.
- ALRS2. My boss takes account of my wishes and desires.
- ALRS3. My boss keeps me informed about what is happening in the company.
- ALRS4. My boss let me know when I could improve my performance.
- ALRP1. I can count on my co-workers to give me a hand when I need it.
- ALRP2. My co-workers will speak out in my favour if justified.
- ALRP3. I can tell my co-workers honestly how I feel.
- ALRP4. My co-workers welcome opinions different from their own.
- ALRG1. I always get the feeling of learning new things from my work.
- ALGR2. My job requires that a person use a wide range of abilities.
- ALGR3. My job requires making one or more important decision (s) every day.
- ALGR4. I have the opportunity to do challenging things at work.
- PERF1. I often think of improving my job performance.
- PERF2. I will actively try to improve my job performance in the future.
- PERF3. I intend to do a lot more at work in the future.
- PERF4. I will probably do my best to perform well on the job in the future.
- NGSE1. I will be able to achieve most of the goals that I have set for myself.
- NGSE2. When facing difficult tasks, I am certain that I will accomplish them.
- NGSE3. In general, I think that I can obtain outcomes that are important to me.
- NGSE4. I believe I can succeed at most any endeavor to which I set my mind.
- NGSE5. I will be able to succesfully overcome many challenges.
- NGSE6. I am confident that I can perform effectively on many different tasks.
- NGSE7. Compared to other people, I can do most tasks very well.
- NGSE8. Even when things are tough, I can perform quite well.

COMPARACIÓN CRUZADA DE LENGUAJE ANEXO E2

Translation exercise from spanish source to english (U.S.A.). Please keep me informed of your opinion or concerns. March 6th, 2004

(ALPY)

- 1.- El dinero que obtengo de mi trabajo me hace vivir cómodamente (R).
- The money I get from my job make live comfortably
- 2.- Mi pago es adecuado para proveerme de las cosas básicas de la vida
- My payment is adequate to provide for the basic things in my life.
- 3.- Considerando el trabajo que realizo, estoy bien pagado (R)
- Considering the work I perform my payment is correct.
- 4.- Comparando mi trabajo con otros parecidos, mi pago es bueno.
- Comparing my job to other similars, here my pay is adequate.

(ALFB)

- 5.- No necesito que mi empresa agregue nuevas prestaciones (R).
- I do not consider new fringe benefits development on my company.
- 6.- El paquete de prestaciones que tengo me hace sentir seguro (R).
- The fringe benefit I have gives me all the security I need.
- 7.- Comparando con otras empresas, nuestras prestaciones son excelentes.
- Compared to other companies, our fringe benefits are excellent.
- 8.- El paquete de prestaciones que tengo no necesita ser modificado (R).
- The fringe benefit pakage I have does not need to be modified.

(ALRS)

- 9.- Mi jefe hace caso de las sugerencias (R).
- My boss notice suggestions.
- 10.-Mi jefe toma en cuenta mis esperanzas y deseos.
- My boss takes into account my wishes and desires.
- 11.-Mi jefe me mantiene informado acerca de lo que acontece en la empresa.
- My boss keeps me informed about what is happening in the company.
- 12.-Mi jefe me dice cuándo y dónde puedo incrementar mi desempeño.
- My boss tells me when and where I could improve my performance.

(ALRP)

- 13.-Puedo contar con mis compañeros cuando necesito una mano.
- I can count on my fellows when I need a hand.
- 14.-Mis compañeros pueden hablar a mi favor si se justifica.
- My fellows will speak out in my favor if it is justified.
- 15.-Puedo decirles honestamente a mis compañeros como me siento.
- I can honesty tell my fellows how I feel.
- 16.-Mis compañeros aceptan a quien opina diferente a lo que ellos piensan (R).
- My fellows accept different opinions from what they think.

(ALGR)

- 17.-Siempre tengo el sentimiento de que aprendo algo nuevo de mi trabajo.
- I always get the feeling of learning something new from my work.

18.-Mi trabajo requiere de gran variedad de habilidades.

- My job requires a great deal of abilities.

19.-Mi trabajo requiere de una o más tomas de decisiones al día.

- My job requires making one or more decision taking every day.

20.-Tengo la oportunidad de tomar riesgos en el trabajo.

- I have the opportunity to take risks at work.

(PERF)

21.-Frecuentemente pienso en incrementar el desempeño en mi trabajo.

- I often think of improving my performance at work.

22.-Trataré de incrementar mi desempeño en el trabajo, en el futuro.

- I will try to improve my performance at work in the future.

23.-Intento hacer mucho más en el trabajo.

- I intend to do a lot more at work.

24.-Pienso que mi esfuerzo para desempeñarme bien, será mayor en el futuro (R).

- I think on my efforts about performance will be more in the future.

(NGSE)

25.- Seré capaz de lograr la mayoría de las metas que me he impuesto.

- I will be able to achieve most of the goals I have impose for myself.

26.- Cuando enfrento tareas difíciles, me siento seguro de lograrlas (R).

- When facing difficult tasks, I am certain that I will achieve them.

27.-En general, pienso que puedo obtener resultados que son importantes para mí.

- Generally, I think that I can get outcomes that are important to me.

28.- Creo que puedo tener éxito en la mayoría de los intentos que decido.

- I believe I can succeed at most endeavors to which I decide.

29.-Seré capaz de superar exitosamente muchos retos.

- I will be able to succesfully overcome many challenges.

30.-Tengo la confianza de que me puedo desempeñar de manera efectiva en muchas y variadas tareas.

- I am confident that I can perform effectively on many and different tasks.

31.- Comparado con otras personas, puedo hacer la mayoría de las tareas muy bien.

- Compared to other people, I can do most tasks very well.

32.- Aun cuando las cosas son difíciles, puedo desempeñarme muy bien.

- Even when things are difficult, I can perform very well.

Joy Allmand.

9. BIBLIOGRAFÍA.

1. Arnolds, C. A. y Christo Boshoff. "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory". *International Journal of Human Resource Management* 13:4 June 2002, Routledge, London, 697 – 719 pp. <http://www.tandf.co.uk/journals>
2. Bandura, A. (2001). "Social cognitive theory: An agentic perspective". *Annual review of psychology* (Vol. 52, pp. 1-26). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
3. Berenson, Mark L., et al. *Estadística para administración*. 2ª ed., Pearson Education, México, 2000, xviii + 734 pp
4. Blanchard, Ken, et al. "Empowerment". 1a. ed., Bogotá, Norma, 1996, 124 pp.
5. Blanchard, Ken y Michael O'Connor. "Administración por valores". Trad. de Jorge Cárdenas Nanneti, 1ª. ed., Bogotá, Norma, 1997, 150 pp.
6. Bowditch, James L. y Anthony F. Buono. "A Primer on Organizational Behavior". 3a. ed., New York, Wiley, 1994.
7. Chen, Gilad, Stanley M Gully y Dov Eden. "Validation of a new general self-efficacy scale". *Organizational Research Methods*, Enero 2001, Vol 4, No.1 ABI/FORM Global, Sage Publications, 2001, pp 62-83.
8. Chin, Dorothy y Velma A. Kameoka. Psychosocial and Contextual Predictors of Educational Self-Efficacy Among Hispanic Inner-City Adolescents. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, Col. 24, No4, November 2002, 448-464 pp.
9. Davis, Keith y John W. Newstrom. "Comportamiento humano en el trabajo". 10ª ed., México, McGraw-Hill, 1999, xxviii + 647 pp.
10. Famularo, et al. Joseph J. "Handbook of Human Resources Administration". 2a. ed., New York, McGraw Hill, 1972, xix + 1514.
11. Garrido Martín, Eugenio. "Albert Bandura: Voluntad Científica". *Psicología Social*, Universidad de Salamanca, Salamanca, 2000, 10 pp.
12. Grellier, Christian. "Administración con sentido común". Trad. de Lisy Gómez, 1ª. ed., México, LIMUSA, 1993, 170 pp.
13. Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. "Metodología de la Investigación". 3ª ed., México, McGraw Hill, 2003, xxxvii + 705
14. Hill, W. L. Charles y Gareth R. Jones. "Administración estratégica". Un enfoque integrado. Trad. de Magaly Bernal Osorio, 3ª. ed., Bogotá, 1996, xx + 540 pp.
15. Hodgetts, Richard M. y Donald F. Kuratko. "Management". 3a ed., Orlando, Harcourt Brace Jovanovich, 1985. xx + 809 pp.
16. Johnson, Robert R. *Estadística elemental*. 2a ed., 2002, Trillas, México, 515 pp.
17. Jones, Gareth R., Jennifer M. George, y Charles W. L. Hill. "*Contemporary Management*". 2ª. ed., Boston, McGraw-Hill, 2000, xxi + 778 pp.
18. Judge, Timothy A. y Remus Ilies. Relationship of Personality to Performance Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No 4, 797-807 pp

19. Kaplan, S. Robert y David P. Norton. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". Para implantar y gestionar su estrategia. Trad. de Carlos Ganzinelli y Adriá de Gispert Ramis, 1ª. Ed., Barcelona, Gestión 2000, 2001, 412 pp.
20. Krystal, Leonard. "Understanding Psychology", Trad. de Jaime Arvizu Lara, Holanda, Multimedia Publications, 1979, 128 pp.
21. Levin, I. Richard y David S. Rubin. Estadística para administradores. 6ª ed., 1999, Prentice Hall, México, xviii + 1,018
22. Luthans, Fred. "Organizational Behavior". 8ª. Ed., Boston, McGraw-Hill, 1998, xxiii + 667 pp.
23. Luthans, Fred y Suzanne J. Peterson. "Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for managing effectiveness and development". The Journal of Management Development, Vol. 21, No 5, 2002, xxiii + 667 pp..
24. Martins, J.H., Loubser, M y Van Dyk, H.D. (1996). Marketing Research: A south African Approach. Pretoria: Unisa Press
25. Maslow, Abraham H. "Motivación y Personalidad". Trad. de Caridad Clemente Madrid, Díaz de Santos, 1991.
26. Mitchel, Terence, R. "Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice", Academy o Management Review, Enero 1982.
27. Munch, Lourdes y E. Ángeles. "Métodos y técnicas de investigación". 2ª ed., México, Trillas, 2001, 166 pp.
28. Nelson, Daniel. "Frederick Taylor and the Rise of Scientific Management". 1a. ed., Madison, USA, The University of Wisconsin Press, 1980, xii + 259 pp.
29. Pajares, Frank. "Current Directions in Self-efficacy Research". Emory University, In M. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.). Advances in motivation and achievement. 1999, Volume 10, (pp. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
30. Robbins, Stephens P. "Comportamiento organizacional". Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Trad. de Alberto Santiago Fernández Molina, 8ª. ed. en español e inglés, México, Prentice Hall, 1999.
31. Russell, Bertrand. "Autoridad e Individuo". Trad. de Mágina Villegas. 1ª. ed. en español, 9ª reim., México, Fondo de Cultura Económica, 1995, 127 pp.
32. Schermerhorn, John R., et al. "Managing Organizational Behavior". John Wiley and Sons, New York, USA , 1985, xxii + 703.
33. Senge, Peter. "La quinta disciplina; Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". Trad. Carlos Gardini, 1ª. ed. en México, Granica, México, 1998, 490 pp.
34. Stoner, James A., et al. "Management". Trad. Pilar Mascaró Sacristán, 4a ed. en español, México, Prentice Hall, 1996, xxvii + 688 pp.
35. Sue-Chang, Christina y Mark Ong. Goal Assignment and Performance. Organizational Behavior and Human Decision Process 89 (2002) 1140-1161 pp.
36. Torres Solís, J. Ramón. Teoría de la motivación. Investigación Administrativa, IPN-ESCA, Enero-Abril 2000, No 85
37. Werner, Wolff. "Introducción a la Psicología". Trad. Federico Pascual del Roncal, 1ª. ed. en español, Segunda reimpresión en Chile, Chile, Fondo de Cultura Económica, 1990, 369 pp.



**Programa De Posgrado En Ciencias De La
Administración**

OFICIO: PPCA/GA/2004

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General De Administración Escolar
De Esta Universidad
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alejandro Vega Henze**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
Dr. José Ramón Torres Solís	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Secretario
M.A. María Dolores Romero Pérez	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 4 de marzo de 2004.
El Coordinador Del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez





Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ignacio Mercado Gasca

Jefe de la División de Estudios de Posgrado

P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alejandro Vega Henze** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: “**Satisfacción de necesidades, personalidad y desempeño**”, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de febrero de 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo Varela Juárez', written over a faint circular stamp.

Dr. Ricardo Varela Juárez



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alejandro Vega Henze** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: “**Satisfacción de necesidades, personalidad y desempeño**”, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de febrero de 2004

Dr. José Ramón Torres Solís



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

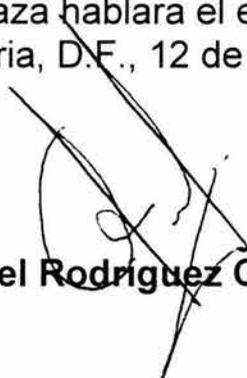
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alejandro Vega Henze** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Satisfacción de necesidades, personalidad y desempeño”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de febrero de 2004


M.A. Rafael Rodríguez Castelán



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alejandro Vega Henze** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Satisfacción de necesidades, personalidad y desempeño”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de febrero de 2004

M.A. María Dolores Romero Pérez



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alejandro Vega Henze** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: “**Satisfacción de necesidades, personalidad y desempeño**”, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e

“Por mi raza hablara el espíritu”

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de febrero de 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rafael Zavala Ortiz', written over a horizontal line.

M.D.H. Rafael Zavala Ortiz