

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Facultad De Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



T E S I S

**“El comportamiento laboral de los empleados
administrativos bajo la perspectiva del Modelo
Motivacional de Procesos.”**

Que para obtener el Grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

P r e s e n t a:

Pascacio Trinidad Alamilla Hernández

Tutor: M.A. María Esther Monroy Baldi

Asesor de Apoyo: M.A. Pedro Márquez Fernández

México, D.F. JUNIO de 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Al pueblo de México y a la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme brindado la posibilidad de una preparación profesional.

A mi familia por su cariño, ejemplo, apoyo y comprensión.

A la Maestra María Esther Monroy Baldi y al Maestro Pedro Márquez Fernández, por su atinada dirección del presente trabajo.

A los sínodos: Maestro Arturo Sánchez Mondragón, Maestro Rafael Zavala Ortiz y Maestro Samuel Hernández López, por sus acertadas observaciones.

Al Gobierno del Estado de México en especial al Centro de Bachillerato Tecnológico de Cuautitlán "Gabriel V. Alcocer", por su apoyo.

Índice	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1	3
Marco Teórico General	
1 Fundamentos básicos de motivación	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Bases teóricas	6
1.3 Definiciones	7
1.4 Conceptos	9
1.5 Proceso básico de la motivación	9
1.6 Modelo de proceso	11
1.6.1 Teoría de las expectativas	12
1.6.2 Teoría de la equidad	20
1.6.3 Teoría del refuerzo	25
1.6.4 Teoría del establecimiento de metas	33
1.7 Motivación laboral	36
Capítulo 2	38
Marco Teórico Contextual	
2.1 Organizaciones públicas y privadas	38
2.2 Características de las organizaciones públicas	39
2.3 Perfil del empleado	40
2.4 Estructura de la organización	42
2.5 Funciones principales	43
2.6 Recursos asignados	45

Capítulo 3	46
Metodología de la Investigación	
3.1 Importancia	46
3.2 Justificación	47
3.3 Planteamiento de la investigación	47
3.4 Objetivos	49
3.5 Variables	49
3.5.1 Teoría de las Expectativas	49
3.5.2 Teoría de la Equidad	50
3.5.3 Teoría del Refuerzo	50
3.5.4 Establecimiento de metas	51
3.6 Hipótesis	51
3.7 Tipo de investigación	52
3.8 Criterio de inclusión y exclusión	52
3.8.1 Inclusión	52
3.8.2 Exclusión	52
3.9 Población objetivo	52
3.10 Procedimiento muestral	52
3.11 Instrumento de medición	53
3.12 Prueba piloto	58
3.13 Validez y confiabilidad	59
3.14 Prueba de campo	60
3.15 Análisis estadístico	60
Capítulo 4	62
Interpretación y Análisis	
4.1 Estadística descriptiva	62
4.2 Estadística inferencia	79
4.2.1 Prueba de hipótesis bajo la herramienta X^2	80

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis	81
4.4 Contratación de variable	82
Conclusiones y recomendaciones	88
Conclusiones cuantitativas	88
Conclusiones cualitativas	89
Bibliografía	104
Anexos	
Corridas estadísticas	
Descriptiva	
Inferencial	

Introducción

La motivación siempre ha ocupado espacios en las decisiones directivas de cualquier organización, ya sean públicas o privadas. En nuestros días, es común que cuando se imparte un curso de capacitación y adiestramiento, se evalúen factores como necesidad, expectativa, interés, logro, etc. Sin embargo, y de acuerdo a nuestras pretensiones podemos analizar las actitudes del empleado bajo diferentes enfoques, en nuestro caso hemos optado por el Modelo Motivacional de Procesos.

Capítulo 1. Se citan los fundamentos básicos de la motivación donde sobresalen las funciones básicas de la motivación, antecedentes, bases teóricas, definiciones, conceptos, proceso básico de la motivación, modelo de proceso, teoría de las expectativas, teoría de la equidad, teoría del refuerzo, teoría del establecimiento de metas, motivación laboral.

Capítulo 2. El propósito de este apartado es contextualizar la investigación a partir de, organizaciones públicas y privadas, características de las organizaciones públicas, perfil del empleado, estructura de la organización, funciones principales, recursos asignados, resultados en números, servicios generales, diagnostico 2005, estrategias.

Capítulo 3. Este capítulo representa la posibilidad de relacionar la teoría con la practica, por lo cual es indispensable conocer y manejar de una manera pertinente todo lo relacionado con el diseño de la investigación. En nuestro caso pensamos en la utilización de las siguientes etapas: importancia, justificación, tratamiento de la investigación, objetivos, variables, hipótesis, tipo de investigación, criterio de inclusión y exclusión, población objetivo, procedimiento muestral, instrumento de medición, prueba piloto, validez y confiabilidad, prueba de campo, análisis estadístico.

Capítulo 4. El objetivo de esta apartado es poder representar de una manera grafica y cuantitativa las características de la población objetivo y demostrar que la herramienta estadística elegida representa una opción confiable para corroborar nuestros supuestos teóricos.

Conclusiones. El presente apartado tiene dos propósitos, comprobar estadísticamente el rechazo o aceptación genérica de nuestra investigación y resaltar las características de la población objetivo. Representa los probables alternativas de solución de sugerencias que nos permitirían asumir líneas de acción precisa que contribuyan a mejorar el

conocimiento de nuestros empleados diseñando un programa de motivación adecuado que contribuya a este logro.

Capítulo 1

Marco Teórico General

1. Fundamentos básicos de motivación

1.1 Antecedentes

“Aun cuando el planteamiento científico de la motivación es reciente, ésta existe desde los comienzos de la humanidad, pese a que ha tenido diferentes formas de expresarse. Si queremos proceder sistemáticamente, debemos distinguir dos grandes etapas en la elaboración del concepto motivación: la etapa precientífica, que abarca desde los principios de la humanidad hasta mediados del siglo XII , y la etapa científica, que se inicia con la obra de Darwin y se desarrolla particularmente durante los últimos 30 o 40 años de la Psicología científica”.¹

En la etapa precientífica las metodologías antiguas buscaron dar explicación al comportamiento humano y lo atribuyeron a los espíritus que dominaban al hombre. Los griegos, en cambio, dieron explicaciones racionales; así, Sócrates trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre (Cofer y Appley, 1971) y no lo satisfizo la intervención de los espíritus, por lo que habló del dualismo de la naturaleza humana. Las ideas socráticas, con algunos matices introducidos por Platón y Aristóteles, dominaron la mentalidad griega. Especialmente Aristóteles, basado en la observación de hechos, encontró la razón de que determinadas conductas humanas estén relacionadas con los sentimientos de afecto, que dirigen el comportamiento. Las ideas aristotélicas pasaron a las concepciones filosóficas y hasta científicas del mundo occidental; sin embargo, algunos autores de la Edad Media olvidaron las observaciones de Aristóteles y se basaron en inferencias filosóficas y éticas.

El siglo XIX se caracterizó por la gran preocupación por la investigación científica, y la observación sistemática pasó al laboratorio (en 1824 se fundó el primer laboratorio de química en la Universidad de Giessen, como centro de investigación básica). Esta tendencia se extendió a otros continentes y en 1859 Darwin publicó su obra clásica El origen de las especies, que dio un marco teórico a la concepción del proceso motivacional.

Con la obra de Darwin se inicia la etapa científica en el desarrollo de la concepción del proceso motivacional. Con razón, C. H. Cofer y M. H. Appley (1971) dicen:

¹ Mankeliunas V., Mateo. “Psicología de la motivación.” Editorial Trillas, México. 2001. p.p.17

Los rasgos más significativos para el estudio de la conducta, de la teoría de la evolución, se encuentran, en primer lugar, en la concepción de que existe una continuidad de desarrollo desde las formas de vida más primitivas hasta las más desarrolladas; en segundo lugar, en la insistencia de que para sobrevivir se necesita de la adaptación al ambiente prevaleciente.

Las tesis darwinistas dieron lugar a una nueva orientación en las investigaciones biológicas y psicológicas, las apartaron de las especulaciones filosóficas e hicieron que se centraran en la observación sistemática y la experimentación. Como esta concepción teórica estuvo acompañada del surgimiento de los primeros laboratorios universitarios, se iniciaron investigaciones acerca de los mecanismos y procesos biológicos.

Según K. B. Madsen (1974), la influencia de Darwin en la Psicología de la motivación se hace patente en la obra de W. Mc Dougall, E. I. Thorndike y S. Freud; estos tres autores han influido de manera especial en la formación de marcos conceptuales para el estudio científico del proceso motivacional.

Mc Dougall es el iniciador de la corriente, presente en la etología contemporánea, que busca la fuerza motivadora en los instintos. Thorndike, a partir de los supuestos darwinistas, fundamentó el proceso motivacional en el aprendizaje. Freud hizo otro tanto al introducir las fuerzas inconscientes que impulsan al comportamiento. Poco después, W. Wundt se dedicó a la investigación de las funciones cognoscitivas y preparó el terreno para que N. Ach. y W. Stern desarrollaran una Psicología de la motivación basada en los procesos cognoscitivos, que en la actualidad se representan mediante los constructos cognoscitivos.

Existen cuatro tendencias en las investigaciones contemporáneas de la motivación.

- Psicología del instinto La Psicología del instinto, iniciada por McDougall, explica el proceso motivacional de la siguiente manera: todos los procesos vitales, así como la conducta, representan una tendencia finalista del organismo para preservar su existencia y la de la especie.

Este esfuerzo es común en todas las especies, inclusive en el hombre, pero en éste se diferencian algunas variables motivacionales, innatas pero modificables, que se denominan instintos. La satisfacción de las necesidades primarias se basa en los

instintos, y la de las secundarias, en las disposiciones que persiguen metas determinadas. El proceso de socialización enseña cómo alcanzar estas satisfacciones. Para McDougall, el comportamiento, necesariamente, es finalista, es un esfuerzo para la realización de determinadas metas; esta tendencia psíquica no debe confundirse con causalidad física

- Psicología del aprendizaje. La Psicología del aprendizaje tiene sus raíces en las ideas de Darwin y actualmente existen dos corrientes convergentes en las tesis básicas, pero que discrepan ligeramente tanto en la recolección de datos empíricos como en su tratamiento.

En primer lugar, está la corriente representada por Thorndike que, basado en trabajos de Woodworth y Tolman, prepara el camino para la teoría general de comportamiento de Hull, que en nuestros días se manifiesta en las investigaciones de Miller, Brown y sus múltiples discípulos. Por otro lado, están las investigaciones de los psicólogos rusos (Sechenov y Pavlov), que influyeron en las de Skinner y Hebb, y actualmente en las de Berlyne y Bindra.

- Psicología de la personalidad. La Psicología de la personalidad fue iniciada por S. Freud con su concepción dinámica de pulsiones (Trieb), y ha influido en las concepciones de K. Lewin y Murray, que actualmente existen en los estudios de Cattell, McClelland, Atkinson y Heckhausen, principalmente. Freud y los psicoanalistas estudiaron variables motivacionales con base en las pulsiones básicas y la forma de adaptarse a la realidad; en cambio, los autores contemporáneos estudian las variables motivacionales que conducen al logro de las metas propuestas. Últimamente, las hipótesis de las motivaciones de logro tienen mucha aplicación en la satisfacción, en el trabajo y en el estudio.

- Psicología de los procesos cognoscitivos: La Psicología de los procesos cognoscitivos, aun cuando tiene sus raíces en las ideas de Darwin, fue iniciada por W. Wundt, quien aplicó el método científico al estudio de los procesos cognoscitivos. Este autor no estudió directamente las variables motivacionales, pero su estudio de los estados afectivos dio bases para la solución del problema que nos interesa en este momento. Sus discípulos se organizaron en la escuela de Wurzburg y aplicaron la metodología del maestro al estudio de la actividad psíquica superior: el conocimiento intelectual y el querer, que llamaron voluntad. Con el mismo propósito trabajaron N. Ach. y W. Stern, seguidos, posteriormente, por F. Attneave y especialmente por H. Stachowiak

1.2 Bases teóricas

- Ciencias del comportamiento: El hombre se encuentra inmerso en el universo, en el que percibe todo lo que sucede (factores externos) y trata de justificar el por qué y cómo de las cosas (factores internos), que contribuyen a la formación de la conducta que éste despliega.

Es entonces cuando el hombre recurre a la ciencia para poder manipular los fenómenos, siguiendo así una serie de pasos que establecen explicaciones tentativas, suposiciones (hipótesis) y así hasta obtener una razón lógica de lo que hace a través del método científico. La persistente aplicación de la lógica para someter a prueba nuestras opiniones y conjeturas o hipótesis confirmadas, constituyen un ladrillo más dentro del edificio de la ciencia

- La conducta: Es la acción humana desplazada en el mundo exterior, el cual produce cambios en el entorno social; esta obedece a factores internos (experiencias, habilidades, conocimientos, frustraciones) y a factores externos (medio físico, medio social).²

Una característica de la materia viva es la sensibilidad, es decir, la posibilidad de reaccionar ante los estímulos; y para ello la psicología y las demás ciencias del comportamiento analizan nuestras experiencias, tristezas, odios, frustraciones, etc., fenómenos psíquicos que influyen en la conducta, tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación <estímulo + situación = respuesta>

- El hombre como sistema biopsicosocial: Las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la que concurren tres vertientes: *biológica, psicológica y social*.

El factor biológico de cuyas reacciones deriva la violencia psíquica, es el estado consciente. Ese estado consciente, ese darnos cuenta, de que existimos, amamos, trabajamos, pensamos y sentimos no se integra en la función cerebral de un momento a otro, no hace su aparición sino gradualmente, como lo demuestra la psicología evolutiva representada por Arnoldo Gesell y Carlota Buhler; "ningún niño sabe querer y odiar en su primer año de vida, su rudimentaria sensibilidad

² Programa de Psicología. Antología. Quinto semestre. Plan B.U. C.A.F. Colegio de Bachilleres de Chiapas. 1999 p.p. 22

va a empezar a desarrollar, son pocos los estímulos que recibe del mundo exterior y así va desarrollando su organismo y con ello sus funciones³.

“La simple recepción de estímulos se conoce como **sensación**, mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de **percepción**; de ahí surge el concepto de **senso-percepción**”⁴.

Principios de la sensopercepción

- Principio de selección: Muchos de los estímulos se generan a nuestro alrededor, no todos llegan a ser percibidos. Por ejemplo nuestro oído no puede captar ciertos sonidos a determinada distancia, el ojo humano es incapaz de percibir los rayos infrarrojos. Existen muchos estímulos que se nos escapan, porque nuestros órganos receptores no están contruidos para captarlos. Un umbral o limen es el punto, en una escala de intensidad en el cual el estímulo es percibido.

- Principio de ajuste: Es decir que se acomoda a las creencias o a las expectativas que tienen sobre el objeto percibido.

1.3 Definiciones

La motivación “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”⁵.

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”⁶.

La motivación “es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral”.⁷

³ Manual de Psicología. Editorial Kapeluzz. Argentina 1964. p.p. 52, 55

⁴ Programa de Psicología. Antología. V semestre. Plan B.U.C.A.F.- Colegio de Bachilleres de Chiapas. 1999. p.p.157,165

⁵ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. p.p. 208

⁶ Koontz, Harold & Wehrich, Heinz. “*Administración: Una perspectiva global.*” Editorial Mc Graw Hill, México. 1998. p.p. 501

⁷ Mc Teer, Wilson. *El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social).* Editorial El Manual Moderno S.A. México 1979

La palabra motivación proviene del latín *moveré* que significa mover. Sin embargo una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral.⁸

“Las teorías cognitivas de la motivación hacen una división clave entre la motivación las cuales son la intrínseca y la extrínseca. La motivación intrínseca nos impulsa a participar en la actividad para nuestro propio gozo, y no por alguna recompensa tangible que se puede derivar de ella”.⁹

“La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando (vía electro-química) las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo, incentivo) se logra o, la respuesta se bloquea”¹⁰.

Podríamos definir motivación en términos de algún comportamiento manifiesto: la gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño que la que no lo está; pero tal definición es relativa y nos dice poco. Otra más descriptiva, si bien menos sustancial, diría que la motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. En nuestra terminología, necesidad se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados.

“La motivación es un estado del organismo que energiza y dirige la conducta hacia la obtención de una meta y sólo a través del comportamiento de la persona la podemos estudiar y conocer, además de que algunas conductas pueden corresponder a diferentes motivos, para entender un comportamiento no basta con saber que ha recibido un estímulo apropiado, hace falta que también exista en el individuo una actitud favorable para desarrollar dicha conducta”¹¹.

1.4 Conceptos

La historia de este concepto arranca en 1900, habiéndose desarrollado la investigación aceleradamente entre los años 40 y 60. Su antecesor corresponde al mundo fantástico o precientífico, lo que no quiere decir irreal, y se conoce con el nombre de "voluntad", concepto que Bain constituyó como la última de las tres categorías psíquicas

⁸ Idbidem

⁹ Feideman, Robert “*Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana*” Editorial Mc Graw Hill. México 2000

¹⁰ Soto, Eduardo. “*Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones.*” Editorial Thomson, México. 1997

p.p. 252

¹¹ Alvarez Torres, Miguel Ángel. “*Introducción al curso de psicología*”. Editorial UNAM México. 2002 p.p. 120,121

fundamentales, junto con el conocimiento o cognición y el sentimiento o emoción. Los motivos serían así, los sustitutos científicos del concepto precientífico "voluntad".

La motivación está constituida por una compleja red de interrelaciones, complejidad que se pone de manifiesto en la diversidad de la terminología empleada, y en la pluralidad de las construcciones teóricas dedicadas a describir, explicar e interpretar el fenómeno de la motivación.

Esta complejidad induce a abandonar su estudio, e incluso a renunciar hasta al concepto mismo de motivación en aras del rigor científico al que no parece posible someter el examen del por qué del comportamiento humano. Pueden identificarse tres posiciones entre los estudiosos del tema:

- Los que mantienen que la investigación de la motivación no es una propia investigación.
- Los que se preocupan de dar una denominación precisa a cada aspecto de la motivación, elaborando largas y meticulosas listas de los motivos, a los que se procura luego dar una organización formal unitaria.
- Los que estudian la motivación mediante la elaboración de unos pocos conceptos esenciales.

1.5 Proceso básico de la motivación

Tal como hemos defendido en otros ámbitos, la Motivación se encuentra estrechamente relacionada con la supervivencia, y con el crecimiento en general, que puede ser considerado como un incremento exponencial en la probabilidad de que un individuo consiga los objetivos que persigue; entre ellos, como es obvio, también el de la supervivencia, entendida, en este caso, no sólo como la distinción vida-muerte, sino también en su dimensión social. La Motivación es un proceso adaptativo en el que resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes.

Como proceso que es, la Motivación implica dinamismo. Es un dinamismo funcional, que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

Recientemente Deckers (2001) ha propuesto un sencillo esquema en el que establece los momentos que pueden distinguirse en el proceso de Motivación. En cierta medida, la propuesta de Deckers es bastante similar a lo que señalara hace unos años Kuhl

(1986), aunque los intentos de éste no han tenido mucha repercusión en el ámbito de la Psicología de la Motivación. En cualquier caso, creemos que, si se quiere delimitar con mayor precisión el proceso de Motivación, hay que analizar, paso a paso, lo que ocurre desde que un estímulo o necesidad es detectado por el individuo, o su organismo, hasta que se consigue, bien el objetivo o la satisfacción de la necesidad, bien el eventual fracaso, en ambos casos analizando la atribución causal del resultado, pasando por los diferentes estadios en los que se decide qué hacer y cómo hacerlo. A grandes rasgos, la secuencia que proponen Kuh (1986) y Deckers (2001) considera tres momentos: elección del objetivo, dinamismo conductual y finalización o control sobre la acción realizada.

- Elección del objetivo: El individuo decide qué motivo satisfará, y qué meta intentará conseguir para satisfacer dicho motivo. Esto es, existe una circunstancia previa o incentivo que activa un motivo, junto con la potencial energía necesaria para ejecutar una conducta. La elección de un motivo depende de la intensidad del mismo, de lo atractivo que resulte el incentivo, de la probabilidad subjetiva de éxito y de la estimación del esfuerzo necesario para conseguir el objetivo.

- Dinamismo conductual: Se refiere a las actividades que lleva a cabo un individuo para intentar conseguir la meta elegida. Es decir, a partir del motivo y del incentivo seleccionado para satisfacer ese motivo, el individuo decide qué actividades le permitirán conseguir la meta, llevando a cabo la conducta instrumental apropiada para ese fin. Genéricamente, la conducta instrumental hace referencia al conjunto de todas aquellas actividades motivadas en las cuales se implica un individuo para satisfacer un motivo. Consiguientemente, las conductas instrumentales son un aspecto relevante, pues pueden ser consideradas como el nexo de unión entre un motivo y su satisfacción. De la correcta ejecución de las conductas instrumentales depende que se consiga o no la meta que el individuo ha elegido.

En ocasiones, además de elegir y decidir qué motivo es el que un individuo intentará satisfacer, también cabe la posibilidad de elegir y decidir qué actividades o conductas instrumentales elige un individuo para conseguir el objetivo. Hay algunos aspectos de la conducta instrumental que reflejan el nivel de motivación; tales aspectos se refieren a la frecuencia, la intensidad y la duración. La frecuencia se refiere al número de veces que un individuo se implica o inicia una actividad para conseguir el objetivo; se puede asumir que cuanto mayor es la frecuencia con la que un individuo lleva a cabo actividades en pos de un objetivo tanto mayor es la motivación de ese individuo. La intensidad se refiere al vigor o la fuerza con la que el individuo lleva a cabo la

actividad o conducta instrumental; por regla general, también existe una asociación entre intensidad de la actividad y nivel de motivación. La duración se refiere al tiempo que un individuo dedica a la satisfacción de un motivo. En cierta medida, se puede entender que la combinación de los tres aspectos comentados configura la persistencia de un individuo en la búsqueda de un objetivo.

- Finalización y al control sobre la acción realizada: Se refiere al análisis del resultado conseguido con las distintas acciones o conductas instrumentales que el individuo ha llevado a cabo. Es decir, el individuo constata si, mediante las conductas que llevó a cabo, ha conseguido satisfacer o no el motivo que eligió. Tanto si se ha conseguido la meta, como si se fracasó, el individuo realiza los pertinentes procesos de atribución causal, que le permitirán en el futuro decidir si vuelve a utilizar las presentes conductas o tiene que introducir algún tipo de modificación. Si el resultado ha sido la consecución de la meta, el individuo llevará a cabo la correspondiente conducta consumatoria, con la cual pone fin al proceso motivacional. Como indica Deckers (2001), la conducta con sumatoria representa la finalización de la secuencia motivacional; la ejecución de la conducta con sumatoria completa dicha secuencia motivacional mediante la satisfacción del motivo. Si, por el contrario, el individuo no ha conseguido la meta, en función de los parámetros relacionados con el interés o necesidad de conseguir esa meta, decidirá si persiste e intenta de nuevo su consecución, o si, por el contrario, cambia la meta a conseguir, eligiendo otra que considere más asequible.

1.6 Modelo de proceso

No faltan modelos y tácticas para motivar a los empleados. Sin embargo, los modelos pueden agruparse en tres categorías generales: psicoanalíticas, de contenido y de proceso.

- Características: Los modelos de procesos se usan para describir y analizar la forma en que los factores personales (internos) interactúan e influyen entre sí para producir ciertas clases de conductas. Un ejemplo sería que las personas inviertan más esfuerzos para obtener recompensas que satisfagan necesidades importantes que para conseguir recompensas que no lo hacen. Los cuatro modelos de procesos de motivación más conocidos son expectativas, equidad, reforzamiento, y establecimiento de metas. En esta sección se abordan los modelos de motivación de expectativas y equidad.

Los modelos de procesos se usan para describir y analizar la forma en que los factores personales (internos) interactúan e influyen entre sí para producir ciertas clases de conductas. Un ejemplo sería que las personas inviertan más esfuerzos para obtener recompensas que satisfagan necesidades importantes que para conseguir recompensas que no lo hacen. Los cuatro modelos de procesos de motivación más conocidos son expectativas, reforzamiento, equidad y establecimiento de metas.

1.6.1 Teoría de las expectativas

“La teoría de las expectativas asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo”¹²

La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera:

- Expectativa: La creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño
- Influencia: La creencia de que el desempeño personal será retribuido
- Valor: El valor percibido de las recompensas de parte del receptor.

Es posible que un empleado crea que con gran esfuerzo logrará demasiado, mientras que otros consideran que existen otras ocasiones en que el trabajo arduo tendrá un efecto mínimo en la cantidad. Por ejemplo, es posible que un trabajador que opera un equipo defectuoso tenga expectativas muy bajas de que su trabajo se traducirá en un alto nivel de desempeño y, por tanto, deje de esforzarse.

También es posible que, incluso si el empleado trabaja arduamente y su rendimiento alcanza niveles elevados, la motivación decaiga si la organización no retribuye correctamente ese desempeño; es decir, si no se pensó que el desempeño era la influencia para lograr tales retribuciones. Entonces, por ejemplo, es posible que un trabajador muy productivo se sienta poco motivado para dar buenos resultados si ya ha llegado al nivel máximo de sueldo que paga la compañía. Si el comportamiento no es recompensado de manera explícita o implícita, es poco probable que la gente lo repita.

¹² Furnham, Adrián. "Psicología organizacional". Editorial. Oxford , México. 1997. p.p. 282

Aunque los empleados sean retribuidos con base en su desempeño, es posible que no se sientan suficientemente motivados si las denominadas recompensas tienen poco valor para ellos. Aquellas personas a quienes no les interesan las recompensas que ofrece su organización no se sentirán motivadas para tratar de conseguirlas. Por tanto, las organizaciones deben determinar cuáles son las que importan a sus trabajadores, porque las retribuciones de valor reducido no influirán en la motivación. Los factores de la personalidad determinan en gran medida el valor; es decir, el valor de las retribuciones (Furnham, 1992).

La teoría de las expectativas establece que la motivación es una función multiplicadora de todos esos elementos. Esto significa que se alcanzarán niveles mayores de motivación cuando sean elevados el valor, la influencia y la expectativa, no cuando sean bajas. Por consiguiente la suposición multiplicadora de la teoría implica que si no existe cualquiera de los elementos, será nulo el nivel general de la motivación. Entonces, incluso cuando el empleado considera que su esfuerzo conducirá al desempeño, lo cual se traducirá en una recompensa, la motivación será nula si no existe el valor de la retribución que espera.

“La forma específica en que los elementos se relacionan de manera formal implica dos ecuaciones. En primer lugar, el valor del resultado j (lo atractivo que sea ese resultado particular) es una función del valor multiplicado por la influencia sumada en todos los resultados alternativos. Esto quedaría expresado así en términos algebraicos:

$$V_j = f \sum_I^N V_k I_{jk}$$

Donde f es una constante, V_j es el valor del resultado j ; I_{jk} es la influencia percibida para lograr j con el resultado k ; V_k es el valor del resultado k y N es el número de resultados. De acuerdo con Vroom (1964), la influencia varía de -1 (el resultado k nunca lleva al logro del resultado j) a $+1$ (siempre se cree que el resultado k conduce al resultado j). La situación clásica a la que siempre se ha aplicado esta ecuación ha sido la satisfacción de los trabajadores. La satisfacción con un empleo (resultado j) se relaciona con la influencia que tiene el empleo para lograr otros resultados como el salario (resultado k) y el valor de lo atractivo que sean tales resultados (V_k).

La segunda ecuación implícita en la teoría tiene que ver con la motivación de la gente para trabajar. Vroom comenta que la fuerza que actúa sobre una persona es la suma

de productos de los valores de los resultados y la fuerza de las expectativas de que el comportamiento se traduzca en el resultado:

$$F_i = \sum_I^N E_{jk} V_i$$

Específicamente, cuando F_i es la fuerza motivacional para realizar el acto j , E_{jk} representa la expectativa de que el acto j será seguido por el resultado k ; V_i es el valor del resultado j y N es el número de resultados. Esta ecuación se ha utilizado para predecir la elección de la ocupación, la duración del trabajo y el esfuerzo. Por ejemplo, se ha demostrado que cuanto más atractivo sea un resultado y mayor sea la cantidad de gente que cree que su empleo puede ayudar a lograr dicho resultado, se sentirá más motivada con el trabajo¹³.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino que sólo es uno de varios determinantes. Particularmente, esta teoría supone que la personalidad, las habilidades y las destrezas también contribuyen al desempeño en el trabajo de una persona. Algunas son más idóneas que otras para sus empleos debido a las características peculiares y destrezas o habilidades especiales que utilizan en su trabajo.

La teoría de las expectativas sugiere que el desempeño laboral se verá influido por las percepciones de las funciones de las personas: lo que creen que se espera de ellas. El desempeño deficiente no necesariamente se origina por una motivación inadecuada, sino por la interpretación incorrecta respecto de la función que se espera que el individuo tenga en la organización.

Esta teoría también reconoce la función de la oportunidad para realizar el trabajo. Es posible que el desempeño de hasta los trabajadores sobresalientes sea bajo si sus oportunidades son limitadas. Incluso los mejores vendedores tendrán un rendimiento deficiente si las oportunidades son limitadas; es decir, si el inventario es muy reducido (como a veces sucede con algunos automóviles populares) o si los clientes no pueden comprar sus productos (como en ocasiones sucede entre vendedores cuyo territorio está densamente poblado por personas desempleadas).

La motivación, junto con las destrezas, los rasgos personales y las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo, también se combinan para influir en el desempeño en el trabajo. Entonces, es importante reconocer que la

¹³ Ibidem. p.p. 284

teoría de las expectativas considera con gran objetividad la motivación como uno de diferentes factores que determinan el desempeño en el trabajo. A través de los años, se han adaptado y modificado las ideas fundamentales. Por tanto, Porter y Lawler (1968) adaptaron y enriquecieron la teoría.

Según este modelo, el desempeño en el trabajo es una combinación múltiple de habilidades y destrezas, esfuerzo y percepciones respecto de las funciones. Si las personas tienen percepciones claras en relación con las funciones, si poseen las habilidades y destrezas necesarias y si se sienten motivadas para hacer el esfuerzo suficiente, el modelo sugiere que su desempeño será adecuado. Las habilidades y destrezas se refieren a las características físicas y psicológicas, como la destreza manual, la habilidad mental y la pericia que la gente haya adquirido a partir de la experiencia o la capacitación.

Las percepciones en relación con las funciones se refieren a la descripción de los puestos y si las personas saben cómo encaminar sus esfuerzos hacia la realización satisfactoria de su tarea. Quienes tienen una percepción clara de lo que deben hacer aplican sus esfuerzos a aquellos aspectos en los que éstos serán importantes y muestran los comportamientos adecuados. Quienes tienen una idea equivocada de sus funciones tienden a dedicar demasiado tiempo haciendo esfuerzos incorrectos que no contribuyen a un desempeño efectivo en el trabajo.

Según el modelo, el desempeño conduce a resultados extrínsecos e intrínsecos. La relación entre desempeño y recompensas no es directa, pero la relación por recompensas intrínsecas tiende a ser más directa que para las recompensas extrínsecas. El que el rendimiento dé lugar a resultados intrínsecos está determinado fundamentalmente por el diseño de los puestos y los valores del trabajador, mientras que la relación entre los resultados extrínsecos y la satisfacción dependerá de la percepción de equidad del empleado.

Lawler (1973) posteriormente desarrolló lo que se conoce como modelo de facetas. La naturaleza de este modelo es muy cognitiva y refleja que las personas responden a la idea que tienen de la realidad más directamente que la realidad misma.

Al igual que la teoría de la equidad, de Adams (1965), el modelo de facetas plantea que la única situación satisfactoria es aquella en la cual el proceso de comparación de las aportaciones y resultados apunta hacia la equidad, cuando las ideas de lo que se debería recibir se equilibran con aquellas de lo que se obtiene en realidad. Si los

trabajadores sienten que reciben menos de lo debido, se sentirán insatisfechos Con su empleo (es decir, si consideran que obtienen más de lo que merecen, se generarán sentimientos de injusticia y, posiblemente, culpa). La idea o el sentimiento de recibir un salario o una remuneración excesivos es el aspecto más controversial de la teoría de la equidad de la motivación y sigue siendo un problema de la teoría de la satisfacción, de Lawler (1973). Una forma de reducir los supuestos sentimientos de culpa que provoca el pago excesivo consiste en trabajar más arduamente, para incrementar la aportación.

Las investigaciones sobre el modelo de Lawler han sido limitadas y, de alguna forma, no concluyentes. Wanous y Lawler (1972) analizaron la satisfacción Con 23 facetas del puesto distintas, mediante la aplicación de diversas medidas de satisfacción. Una de las medidas, de acuerdo con las especificaciones del modelo de facetas de satisfacción, era la diferencia entre el nivel actual de la faceta y el nivel que el trabajador creía que se debía asociar Con su empleo. Los investigadores concluyeron que las evaluaciones de la satisfacción laboral general podían predecirse a partir de esta puntuación diferente, como lo sugería la teoría. Sin embargo, estos mismos datos fueron analizados nuevamente por Wall y Payne (1973), quienes llegaron a la conclusión de que las percepciones del nivel de resultados recibidos predecían mejor la satisfacción general y que los trabajadores que percibían resultados mayores se sentían más satisfechos. Además, lo que los trabajadores creían que debían recibir no mejoraba el pronóstico de la satisfacción. Por tanto, Wall y Payne sostenían que el tipo de diferencia de puntuación que sugería el modelo de Lawler resultaba intrínsecamente deficiente porque era incorrecta su medida de equidad.

Otro problema es que el modelo de facetas supone que las personas aplican procesos cognitivos racionales, que ponderan cuidadosamente sus aportaciones y resultados, al igual que los de otros, y que basan sus actitudes en las conclusiones comparativas lógicas derivadas de sus comparaciones. Hay buenas razones para sugerir que muchas personas no son así de racionales. Además, no queda del todo claro, aunque la gente compare sus aportaciones y resultados, si esta comparación es tan simple como lo sugiere el modelo de Lawler (1973). Weiner (1980) demostró que la satisfacción en el trabajo puede predecirse con más precisión si la diferencia entre lo que realmente se recibe y lo que se cree que se debería recibir se calcula como un porcentaje de lo que realmente se obtiene (satisfacción = $[\text{real}/\text{deseado}]/\text{real}$) y no como una simple diferencia (satisfacción = $\text{real}/\text{deseado}$).

La teoría de las expectativas ha generado un buen número de investigaciones y se ha aplicado con éxito para explicar el comportamiento en muchos ambientes organizacionales. Sin embargo, aunque algunos aspectos específicos de la teoría han sido sustentados (especialmente el efecto de la expectativa y la influencia en la motivación), no ha sucedido lo mismo con otros (como la contribución del valor a la motivación y el supuesto en el sentido de que se multiplican la expectativa, la influencia y el valor). A pesar de la sustentación indefinida, la teoría de las expectativas ha sido un enfoque predominante en el campo de la motivación organizacional, en parte debido a sus significativas implicaciones para la práctica organizacional. Ofrece ideas sencillas, pero específicas, acerca de la forma de motivar a la gente.

Una recomendación importante es aclarar las expectativas de las personas de que su esfuerzo conducirá al desempeño. Se puede aumentar la motivación capacitando a los empleados para que sean más eficientes en su trabajo, con lo que alcanzarán mayores logros gracias a su esfuerzo. También se pueden fomentar las expectativas respecto al esfuerzo y el desempeño tomando en cuenta las recomendaciones de los trabajadores respecto de la forma en que se pueden modificar sus puestos. En la medida en que los empleados sean conscientes de los problemas que en sus puestos les impiden hacer su trabajo, tratar de solucionar esos problemas les ayudará a ser más eficientes. Por tanto, los gerentes deben hacer que el nivel deseado de desempeño sea alcanzable, en la medida de sus posibilidades. Es fundamental decir claramente a las personas lo que se espera de ellas y permitirles alcanzar esos niveles.

Una segunda sugerencia práctica de la teoría de las expectativas es relacionar claramente las recompensas muy apreciadas con el desempeño. Por consiguiente, los gerentes deben tratar de fomentar las creencias de sus subordinados acerca de la influencia; es decir, explicarles exactamente el tipo de recompensas que se lograrán con determinados comportamientos en el trabajo. Además, esto se ve fomentado por la implantación de sistemas de remuneración sensibles y justos, con base en el desempeño.

La teoría de las expectativas establece que eso sería efectivo. Se podría mejorar el desempeño con la implantación cuidadosa de sistemas basados en méritos (sistemas de administración del desempeño).

Una de las sugerencias prácticas más evidentes de la teoría de las expectativas consiste en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores.

Para que la retribución sea importante para los empleados, es necesario que tenga un potencial motivador. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas re- compensas que otorgan sus compañías. Los valores dependen, en parte, de la personalidad. Es posible que algunos reconozcan la importancia de un aumento de sueldo y que otros prefieran mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones en seguros, guarderías para sus hijos, seguro médico gratuito, un automóvil o un título rimbombante para sus puestos. Con esto en mente, cada vez son más las compañías que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones. El éxito de tales planes sugiere que ofrecer importantes retribuciones a los trabajadores puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Arnold sugiere que si la teoría de las expectativas fuera correcta, tendría fuertes implicaciones para los gerentes dispuestos a asegurarse de que sus empleados se sientan motivados a cumplir con sus responsabilidades. Tendrían que asegurarse de que se cumplieran las tres condiciones siguientes:

- Que los empleados perciban que poseen las habilidades necesarias para hacer su trabajo por lo menos de manera adecuada (expectativa).
- Que los empleados perciban que poseen las habilidades necesarias para hacer su trabajo por lo menos de manera adecuada (expectativa)
- Que sean conscientes de que si hacen bien, o al menos adecuadamente, su trabajo, serán recompensados (influencia).
- Que a los empleados les parezcan atractivas las retribuciones por un buen desempeño (valor).

Empero, comentan que la teoría no ha salido muy bien librada en cuanto a la investigación. Al respecto, pueden hacerse las siguientes observaciones:

- En los trabajos de investigación no se ha medido la expectativa o se ha mezclado con la influencia, han interpretado el esfuerzo y el desempeño, o ambos, más que los estudios que evaluaban por separado la expectativa y la influencia.
- Las personas suelen agregar los elementos, más que multiplicarlos.
- La teoría no funciona cuando alguno de los resultados tiene un valor negativo (es decir, cuando se les considera no deseados).

- La teoría funciona mejor cuando la medición de los resultados es el desempeño objetivo o el esfuerzo y el desempeño informados por la persona misma y no cuando los informa alguien más.
- La teoría funciona mejor cuando el individuo elige entre no menos de lo y no más de 15 resultados.
- Muchas veces han sido mal estructuradas las mediciones auto-informadas del valor, la influencia y la expectativa.
- La mayor parte de las investigaciones han comparado a diferentes personas entre sí, en lugar de comparar distintos resultados para la misma persona. Esto último permitiría tener una mejor evidencia de la Teoría del Valor, la Influencia y la Expectativa (VIE, por sus siglas en inglés)

Pero los analistas de la teoría siguen teniendo razón. Según Schwab existe una duda constante en el sentido de que la teoría de las expectativas intelectualiza de manera exagerada los procesos cognitivos de las personas cuando optan por acciones alternativas (por lo menos en lo que se refiere a la elección del desempeño o el esfuerzo). Los resultados del presente análisis son acordes con esta duda.

Sin embargo, Landy (1985) comenta lo siguiente:

La naturaleza cognitiva de este enfoque capta correctamente la esencia del gasto de energía... Los gerentes pueden entender y aplicar los principios incluidos en cada uno de los componentes del modelo. Las influencias tienen sentido. Los gerentes pueden recurrir a este principio para establecer con claridad ante sus subordinados la relación entre los resultados (por ejemplo, las promociones implican un aumento de sueldo, cuatro faltas injustificadas dan lugar a un día de suspensión). Asimismo, ellos pueden aumentar las probabilidades del esfuerzo y las retribuciones reconociendo sistemáticamente el buen desempeño.

Arnold se refieren a la poca atención que la teoría presta a la explicación de las razones por las que un individuo valora o no determinados resultados: no se recurre a ningún concepto acerca de las necesidades para responder a esta pregunta. La teoría propone que la gente debe preguntar a alguien cuánto valora algo, pero no preocuparse por las razones. Éste es otro ejemplo de que la teoría se centra en el proceso, no en el contenido.

1.6.2 Teoría de la equidad

“Los sentimientos de injusticia estaban entre las fuentes más frecuentes de descontento en relación con el trabajo que Herzberg y sus asociados registraron.

Algunos investigadores han hecho del deseo de imparcialidad, justicia o equidad el núcleo de atención esencial de sus modelos¹⁴. Suponga que acaba de recibirse un aumento del 7%. ¿Conducirá este aumento a un desempeño mayor, a uno menor o a ningún cambio? ¿Está satisfecho del aumento? ¿Variaría la satisfacción del aumento de sueldo con el índice de precios al consumidor, con lo que se esperaba obtener o con lo que otros integrantes de la organización que desarrollaron el mismo trabajo y mismo nivel de desempeño recibieron?

El modelo de equidad concentra la atención en los sentimientos de una persona respecto a cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás. El modelo contiene dos suposiciones importantes. La primera es que la gente evalúa las relaciones interpersonales en la misma forma que evaluaría la compra o la venta de una casa, acciones o un automóvil. El modelo contempla las relaciones interpersonales como procesos de cambio en los que las personas realizan contribuciones y esperan ciertos resultados.

La segunda es que las personas no funcionan en el vacío. Comparan sus situaciones con las de otros para determinar la equidad de un intercambio. En otras palabras, lo que le ocurre a la persona es importante en términos de lo que le ocurre a los demás participantes (como los compañeros de trabajo, parientes y vecinos) .

El modelo de equidad se basa en la comparación de dos variables: insumos y resultados. Los insumos representan lo que aporta una persona al intercambio; los resultados son lo que recibe del intercambio.

Según el modelo de equidad, las personas asignan importancia a diversos insumos y resultados de acuerdo con sus percepciones de la situación. Debido a que la mayor parte de las situaciones incluye múltiples insumos y resultados, el proceso de ponderación no es exacto. Sin embargo, por lo general la gente es capaz de distinguir entre los insumos y resultados importantes y los menos sustanciales. Después que llegan a un promedio de insumos y resultados válido para cada quien, lo comparan con el promedio de insumos y resultados percibidos de otros que se hallan en la misma situación o en una similar. Los otros que resulten relevantes se convierten en los objetos de comparación para determinar si se sienten tratados en forma equitativa.

¹⁴ Hellriegel Solum, Woodman. "*Comportamiento organizacional*." Editorial Thomson, México. 1998 pag. 159

“Existe equidad cuando el promedio de los insumos y resultados de una persona es igual al promedio de resultados e insumos de otras personas relevantes. Por ejemplo, quizá una persona se sienta remunerada en forma apropiada en términos de lo que aporta a un trabajo en comparación con lo que otro recibe por sus insumos. Existe desigualdad cuando las relaciones de los resultados y los insumos no son equitativos”¹⁵.

La desigualdad ocasiona tensión dentro del individuo y entre las personas. La tensión no es agradable, por lo que el individuo se siente motivado a reducirla a un nivel tolerable. Para reducir una desigualdad percibida y el correspondiente nivel de tensión, una persona quizá elija actuar en una o más de las formas siguientes.

- Aumentará o disminuirá sus insumos hasta que perciba un nivel equitativo. Por ejemplo, las personas con una remuneración baja reducirían la cantidad de su producción, trabajarían menos horas, presentarían ausencias con mayor frecuencia, etc.
- Cambiarán sus resultados para restaurar la equidad. Muchos organizadores de sindicatos intentan atraer a personal no sindicalizado con la promesa de mejorar las condiciones de trabajo, las horas y la remuneración sin incrementar el esfuerzo del empleado (insumo).
- Es probable que distorsione sus propios insumos y resultados. En lugar de cambiar de verdad los insumos y los resultados, hay quienes los distorsionan mentalmente para alcanzar un equilibrio más favorable. Por ejemplo, si se sienten tratados en forma no equitativa distorsionarán la intensidad de las labores (este trabajo es muy fácil) o tratarán de aumentar la importancia del trabajo para la organización (éste sí que es un trabajo importante).
- Tal vez abandone la organización o solicite un traslado a otro departamento. Al hacerlo esperan encontrar un equilibrio más favorable.
- Cambiará a un nuevo grupo de referencia para reducir la fuente de la desigualdad. El deportista estrella de una escuela de bachillerato que no obtiene una beca para una universidad importante decidirá que una escuela pequeña tiene más ventajas, con lo que justifica la necesidad de buscar escuelas de ese tipo para seleccionar una.
- Quizá distorsione los insumos o los resultados de los otros. Tal vez lleguen a creer que el grupo de comparación en realidad trabaja en forma más intensa y, por consiguiente, merece mayores recompensas.

¹⁵ Ibidem pag. 161

Con estas seis acciones en mente se considerará el robo cometido por un empleado como una reacción a una remuneración muy baja. El robo de los empleados es uno de los problemas más graves que enfrentan las organizaciones. La American Management Association estima que los robos cometidos por los empleados cuestan a las organizaciones de Estados Unidos más de 10 mil millones de dólares anuales. Después de leer ambas declaraciones en el siguiente recuadro de "La ética en la práctica", decida cuál considera que estuvo relacionada con el mayor número de robos por parte de los empleados.

En contraste con la teoría de equidad, que insiste en el resultado de la decisión, la teoría de la justicia procesal examina la repercusión del proceso utilizado para tomar una decisión. La equidad percibida en relación con las reglas y el procedimiento se conoce como justicia procesal. El modelo de justicia procesal afirma que los empleados estarán más motivados para desempeñarse a un nivel más alto cuando consideran justos los procedimientos de toma de decisiones sobre la distribución de los resultados. Los empleados están motivados para esperar equidad en la forma que se toman las decisiones, así como en las propias.

La investigación ha mostrado que las reacciones, por ejemplo a los aumentos de salario, resultan influenciadas por las percepciones de los empleados respecto a la equidad de los aumentos. Cuando los empleados sienten en su interior que los aumentos se administraron con justicia, estarán más satisfechos con ellos que si los procedimientos usados para aplicarlos se estimaran injustos. La justicia percibida de los procedimientos utilizados para asignar los aumentos de sueldo predice mejor la satisfacción que la cantidad total de remuneración recibida. De manera similar, los estudiantes basan las evaluaciones que reciben de los maestros en las percepciones de sus propias decisiones acerca de lo que son calificaciones justas.

Tanto en las situaciones de remuneración como de evaluación, la persona no es capaz de controlar en forma directa la decisión, pero reaccionará a los procedimientos usados para tomarla. Incluso cuando una decisión en particular tiene resultados negativos, los procedimientos justos contribuirán a asegurar que la persona sienta que sus intereses se protegen.

Las evaluaciones acerca de la justicia procesal realizadas por los empleados también se relacionan con la confianza en la administración, el propósito de abandonar la organización, la evaluación del supervisor, los robos cometidos por los empleados y la satisfacción en el trabajo. Observe algunos de los aspectos relativamente pequeños

que se presentan de manera cotidiana en una organización y que resultan afectados por la justicia procesal: decisiones sobre quién atenderá los teléfonos a la hora de la comida, cuando los demás no están en su lugar, elegir el lugar donde se realizará el día de campo de la compañía o quién recibirá los programas de computación más modernos. También se descubrió que la justicia procesal afecta las actitudes de los trabajadores que permanecen después de un recorte en una empresa. Cuando se despiden trabajadores, los supervivientes (quienes permanecen en el trabajo) con frecuencia se encuentran en una buena posición para evaluar la justicia del despido en términos de la manera en que se manejó. Cuando el despido se lleva a cabo en forma equitativa, los supervivientes se sienten más comprometidos con la organización que cuando creen que los trabajadores despedidos se trataron de manera injusta.

Comportamiento de un integrante de la organización En muchas organizaciones los empleados desempeñan tareas voluntarias o que no se exigen de modo formal. El comportamiento de un integrante de la organización es el comportamiento que excede los deberes formales del trabajo pero que resulta necesario para la supervivencia de la organización o importante para su imagen y aceptación. Entre los ejemplos de comportamiento de un integrante de la organización se hallan la ayuda para resolver problemas de los compañeros de trabajo, las sugerencias constructivas, ofrecerse en forma voluntaria para realizar trabajos de servicio a la comunidad (por ejemplo campañas de donación de sangre y trabajos de beneficencia). Aunque los administradores no exigen de modo formal estos comportamientos, son importantes en todas las organizaciones. Ayudar a los compañeros de trabajo es una forma en especial importante de comportamiento de un integrante de la organización en lo que se refiere a las computadoras. Toda organización tiene algunos genios en computación, pero con frecuencia es la secretaria que no sale a comer quien es capaz de solucionar el problema con mayor facilidad y poner en evidencia al usuario en aprietos. Muchas veces los gerentes subestiman la cantidad de esta ayuda informal que se lleva a cabo en las organizaciones.

Los empleados tienen mucha libertad para dedicarse a comportamientos de ayuda a la organización. Resulta más probable que los empleados que fueron tratados con justicia y están satisfechos se dediquen a estos comportamientos que quienes sienten haber sido tratados en forma injusta. Los empleados tratados de manera justa se dedican a las conductas de ayuda a la organización porque quieren devolver algo a ella. La mayor parte de las personas desean intercambios justos con los compañeros de trabajo y con otras personas de la organización.

Hallazgos del modelo de equidad a mayor parte de la investigación sobre el modelo de equidad se concentra en los sueldos y otros temas de remuneración. La revisión de estos estudios indica algunos problemas.

Primero, el grupo de comparación siempre se conoce. Pero, ¿qué ocurre si el grupo de comparación cambia o se altera la situación en otros aspectos?

Segundo, la investigación se ocupa sobre todo de comparaciones a corto plazo. ¿Existen rebajas de sueldos, tareas temporales, más horas de trabajo y otros aspectos similares como para que la persona crea que los insumos o los resultados permanezcan iguales? Es decir, ¿aumentan, disminuyen o se estabilizan con el transcurso del tiempo las percepciones de desigualdad o equidad? En la anterior sección de "La ética en la práctica", ¿qué ocurre con el robo después del periodo de diez semanas si los sueldos no vuelven a sus niveles anteriores? ¿Los robos aumentarán en el grupo? La respuesta a estos tipos de preguntas ayudarían a obtener conocimientos sobre el carácter dinámico de la equidad y la desigualdad.

Tercero, el modelo de equidad no especifica el tipo de acción (entre las acciones relacionadas) que elegiría una persona con el fin de reducir la desigualdad percibida en una situación en particular. Es decir, ¿se usa una estrategia cuando se trata de la remuneración, otra cuando se trata del robo o el ausentismo y una diferente cuando se trata de la productividad?

Importancia para el lugar de trabajo a pesar de estas interrogantes, los gerentes emplean el modelo de equidad para tomar diversas decisiones, por ejemplo la aplicación de acciones disciplinarias, la concesión de aumentos de sueldos, la asignación del espacio en la oficina y en el estacionamiento y la concesión de otros privilegios de la mayor parte de las organizaciones. El modelo de equidad conduce a dos conclusiones principales.

Primera, hay que tratar a los empleados en forma justa. Cuando las personas creen que no se les trata en forma justa, intentarán corregir la situación y reducir la tensión mediante uno o más de los tipos de acciones. Una desigualdad considerable aumenta la probabilidad de que la gente elija más de un tipo de acción para reducirla. Por ejemplo, las personas pueden retirarse parcialmente de la organización con ausencias más frecuentes, retardos, tareas no terminadas a tiempo o robos. Las organizaciones intentarán reducir los insumos de estos empleados con trabajos monótonos, eliminación de algunos privilegios y sólo pequeños aumentos de sueldos.

Segunda. La gente toma decisiones relacionadas con la equidad sólo después de comparar sus insumos y resultados con los de otros empleados comparables. Los otros relevantes pueden ser empleados de la misma organización o de otras. Los últimos representan un problema importante para los gerentes, pues son incapaces de controlar lo que terceras empresas pagan a sus empleados.

1.6.3 Teoría del refuerzo

“La contingencia del reforzamiento es la relación entre un comportamiento y los acontecimientos ambientales anteriores y posteriores que influyen sobre tal comportamiento, Una contingencia del reforzamiento consiste de un antecedente, un comportamiento y una consecuencia”¹⁶.

El antecedente precede y constituye un estímulo para un comportamiento. Se incrementa la probabilidad de que ocurra un comportamiento específico si se presenta o retira un antecedente en particular. En Viking, cada conductor elabora una relación diaria de qué hacer”. Como un antecedente, por medio de esa lista los conductores organizan sus tareas y centran su atención en los comportamientos específicos necesarios.

La consecuencia es el resultado de un comportamiento, positivo o negativo en términos del logro de la meta o la tarea. La respuesta del gerente al empleado depende de las consecuencias del comportamiento (y en ocasiones del propio comportamiento, con independencia de la consecuencia). La consecuencia para los conductores de Viking consiste en terminar sus tareas a tiempo con objeto de que la empresa cumpla sus metas.

El concepto de contingencia del reforzamiento incluye tres tipos principales de contingencias.

- Primero, un suceso se presenta (aplica) o se retira (elimina) de acuerdo con el comportamiento del empleado. El suceso también puede ser positivo o adverso. Los sucesos positivos son deseables o agradables para el empleado. Los sucesos aversivos son indeseables o desagradables. Estos sucesos pueden combinarse para producir cuatro tipos de contingencias del reforzamiento. Indica si un tipo específico de contingencia puede incrementar o disminuir la frecuencia del comportamiento.

¹⁶ Ibidem pag. 111

También es la base para la exposición que sigue de las contingencias del reforzamiento. El reforzamiento es una contingencia del comportamiento que aumenta la frecuencia de la conducta concreta que lo sigue. Observe que el reforzamiento, sea positivo o negativo, siempre aumenta la frecuencia del comportamiento del empleado. La omisión y el castigo siempre reducen la frecuencia del comportamiento del empleado.

- **Reforzamiento positivo** El reforzamiento positivo consiste en otorgar una consecuencia positiva después de presentarse un comportamiento deseado. Es decir, el gerente recompensa la conducta de un empleado, que es deseable en términos de lograr las metas de la organización.

- **Reforzamiento en contraste con recompensa**

Con frecuencia los términos reforzamiento y recompensa se confunden en el uso cotidiano. La recompensa es un evento que la persona considera deseable o agradable. Por lo tanto, el hecho de que una recompensa actúe como reforzador es subjetivo. El gerente que destacó a un empleado y lo alabó frente a sus compañeros de trabajo por detectar un error en el informe del grupo creyó que reforzaba el comportamiento deseado. Sin embargo, más tarde se enteró que los compañeros de trabajo daban al empleado el tratamiento del silencio y que éste había dejado de buscar errores.

Por lo tanto, para que la recompensa se considere reforzadora tiene que aumentar la frecuencia del comportamiento que la sigue. Recuerde que en Viking los conductores pueden ganar 7.5% más en efectivo si logran sus metas personales, y de esa forma contribuyen a que la organización consiga las suyas. El dinero adicional sólo se consideraría reforzador positivo para una persona específica si éste incrementa la frecuencia del comportamiento deseado (en este caso el alto desempeño). Una recompensa no actúa como reforzadora si la frecuencia del comportamiento disminuye o permanece sin cambios.

- **Reforzadores primarios y secundarios**

Un reforzador primario es un suceso del que la persona ya conoce el valor. El alimento, la vivienda y el agua son reforzadores primarios. Sin embargo, los reforzadores primarios no siempre surten efecto.

La mayor parte de los comportamientos en las organizaciones reciben la influencia de los reforzadores secundarios. Un reforzador secundario es un suceso que antes tuvo

un valor neutral, pero que adquirió cierto valor específico (positivo o negativo) para una persona a causa de una experiencia anterior. El dinero es un ejemplo evidente de reforzador secundario. Aunque no satisface en forma directa una necesidad humana básica, el dinero tiene valor porque es posible usarlo para comprar tanto artículos de primera necesidad como ocasionales.

- Principios del reforzamiento positivo.

Son varios los factores que influyen sobre la efectividad del reforzamiento positivo. Es posible considerar estos factores en forma muy general como principios, pues eso ayuda a explicar las condiciones óptimas de reforzamiento.

El principio del reforzamiento contingente afirma que el reforzador sólo se administrará si se realiza el comportamiento deseado. Un reforzador aplicado cuando el comportamiento deseado no se ha llevado a cabo no resulta efectivo.

El principio del reforzamiento inmediato afirma que el reforzador será más efectivo si se aplica inmediatamente después de que ha ocurrido el comportamiento deseado. Cuanto más tiempo transcurra después de la ocurrencia del comportamiento, menos efectivo será el reforzador.

El principio de la magnitud del reforzamiento afirma que cuanto más grande sea la dimensión del reforzador aplicado después del comportamiento deseado, mayor el efecto que tendrá sobre la frecuencia. La cantidad o el tamaño del reforzador es relativa. Un reforzador importante para una persona quizá resulte insignificante para otra. Por lo tanto, la magnitud del reforzador tiene que determinarse en relación tanto con el comportamiento como con la persona.

El principio de la privación del reforzamiento afirma que cuanto más se prive a una persona del reforzador, mayor será el efecto sobre la ocurrencia futura del comportamiento deseado. Sin embargo, si en fecha reciente una persona obtuvo una cantidad suficiente del reforzador y se sació, éste tendrá menos efecto.

- Reforzamiento negativo.

En el reforzamiento negativo, cuando ocurre el comportamiento deseado del empleado se elimina un suceso desagradable que lo antecede. Este procedimiento incrementa la probabilidad de que ocurra el comportamiento deseado. En ocasiones el reforzamiento

negativo se confunde con el castigo porque ambos recurren a sucesos desagradables para influir sobre el comportamiento. Sin embargo, el reforzamiento negativo se utiliza para incrementar la frecuencia de un comportamiento deseado, mientras que el castigo se emplea para reducir la frecuencia de un comportamiento indeseable.

Con frecuencia los gerentes usan el reforzamiento negativo cuando un empleado no ha hecho algo necesario o deseado. Por ejemplo, los controladores del tránsito aéreo desean tener la capacidad de activar una luz intermitente y un sonido alto en las cabinas de los aviones que se acercan demasiado entre sí. Los controladores del tránsito aéreo no apagarían estos dispositivos hasta que los aviones se alejaran. Este tipo de procedimiento se denomina aprendizaje de escape porque los pilotos comienzan a alejar sus aviones con el fin de escapar de la luz y del sonido. En el aprendizaje de escape ocurre un suceso desagradable hasta que un empleado lleva a cabo un comportamiento o respuesta de escape para darle fin.

La evitación se relaciona mucho con el escape. En el aprendizaje de evitación una persona evita que ocurra un suceso desagradable si lleva a cabo el comportamiento apropiado. Por ejemplo, después de varios intentos frustrados con un programa de computación aprenderá los comandos necesarios para evitar los mensajes de error de la computadora. El escape y la evitación son tipos, de reforzamiento negativo que incrementan las conductas deseadas y eliminan los hechos desagradables.

- Omisión. La omisión consiste en eliminar todos los sucesos reforzantes. Si el reforzamiento incrementa la frecuencia de un comportamiento deseable, la omisión la disminuye y, con el tiempo, elimina una conducta indeseable. Los gerentes usan la omisión para reducir los comportamientos indeseables del empleado que impiden el logro de las metas de la organización. El procedimiento de omisión consta de tres pasos:

- Identificar el comportamiento a reducir o eliminar,
- Identificar el reforzador que apoya el comportamiento y
- Detener el reforzador.

La Omisión es una técnica útil para reducir y, con el tiempo, eliminar comportamientos que obstaculizan el flujo de trabajo normal. Por ejemplo, si el grupo se ríe del comportamiento de un integrante que obstaculiza el trabajo, se refuerza esa conducta. Cuando el grupo deja de reír (el reforzador), el comportamiento obstaculizador disminuirá y se detendrá del todo.

La falta de reforzamiento positivo también puede considerarse omisión. En este aspecto la omisión del comportamiento quizá sea accidental. Si los gerentes no refuerzan las conductas deseables tal vez utilicen la omisión sin percibirlo. Como resultado de ello, es probable que la frecuencia de los comportamientos deseables disminuya de manera inadvertida.

La omisión es capaz de reducir en forma eficaz el comportamiento indeseable de un empleado pero no lo reemplaza en forma automática con un comportamiento deseable. Luego que se detiene la omisión el comportamiento indeseable regresará si no se establecen otros comportamientos. Por consiguiente, cuando se usa la omisión debe combinarse con otros métodos de reforzamiento para desarrollar los comportamientos deseados.

- Castigo. El castigo es un hecho desagradable que sigue a un comportamiento y disminuye su frecuencia. Al igual que en el reforzamiento positivo, el castigo puede incluir un antecedente específico que indica al empleado que una consecuencia (castigo) seguirá a un comportamiento específico. Mientras que la contingencia del reforzamiento positivo estimula la frecuencia de un comportamiento deseado, una contingencia de castigo disminuye la frecuencia de un comportamiento indeseable.

Para que se considere castigo, un suceso tiene que disminuir el comportamiento indeseable. Sólo porque se crea que un suceso es indeseable, eso no lo convierte por necesidad en castigo. El suceso tiene que reducir o detener de verdad el comportamiento indeseable antes de que se defina como un castigo.

Por lo general las organizaciones usan varios tipos de sucesos desagradables para castigar a las personas. Las consecuencias materiales por la falta de cooperación en forma adecuada incluyen rebaja de la remuneración, suspensión sin goce de sueldo, descenso de categoría o traspaso a un puesto sin futuro. El castigo final es el despido por no cumplir con el trabajo. En general, las empresas reservan el uso de hechos materiales desagradables para los casos de problemas graves de comportamiento.

Los castigos interpersonales se usan mucho. Entre ellos están la reprimenda oral de un gerente a un empleado por un comportamiento inaceptable y castigos no verbales como fruncir el ceño, rezongar o lenguaje corporal agresivo. Ciertas tareas en sí mismas pueden ser desagradables. La fatiga que sigue a un trabajo físico difícil puede considerarse un castigo, al igual que las condiciones de trabajo difíciles o sucias. Sin

embargo, hay que tener cuidado al calificar algo como castigo. En algunos campos y para algunos empleados las condiciones de trabajo difíciles o sudas quizá sean tan solo algo inherente al trabajo.

Los principios del reforzamiento positivo que se estudiaron antes tienen equivalentes en el castigo. Para máxima efectividad, el castigo se vinculará en forma directa con el comportamiento indeseable (principio del castigo contingente); el castigo debe aplicarse de inmediato (principio del castigo inmediato) y, en general, cuanto mayor sea la dimensión del castigo más intenso el efecto sobre el comportamiento indeseable (principio de la magnitud del castigo).

- Efectos negativos del castigo

Un argumento en contra del uso del castigo consiste en la posibilidad de provocar efectos negativos, en particular si se utiliza durante periodos largos o continuos. Aunque tal vez el castigo detenga el comportamiento indeseable de un empleado, las probables consecuencias negativas podrían ser mayores que el comportamiento indeseable original.

El castigo llega a ocasionar reacciones emocionales indeseables. Un empleado reprendido por descansar mucho tiempo tal vez reaccione con enojo hacia el gerente y la empresa, y tal reacción conduciría a un comportamiento dañino para la organización. Por ejemplo, el sabotaje suele ser el resultado de un sistema de administración orientado hacia el castigo.

Con frecuencia el castigo sólo conduce a la supresión del comportamiento indeseable a corto plazo, en lugar de su eliminación. La supresión de un comportamiento indeseable durante un periodo largo, por lo general exige castigos continuos y quizá cada vez más severos. Otro problema consiste en que el control del comportamiento indeseable se lleva a cabo sólo en presencia del gerente. Cuando el gerente no está presente con probabilidad volverá a ocurrir el comportamiento indeseable del empleado.

Además, es posible que la persona castigada intente evitar o escapar de la situación. Desde el punto de vista de la organización, esta reacción tal vez resulte inaceptable si el empleado evita una tarea específica, esencial para la empresa. El alto ausentismo es una forma de abstinencia que con probabilidad ocurre cuando el castigo se usa mucho. La forma final de escape del empleado es la renuncia y las organizaciones que dependen del castigo tal vez tengan altas tasas de rotación de empleados. Cierta

rotación es deseable, pero una rotación excesiva termina por ser dañina para la organización. La contratación y la capacitación son costosas y es más seguro que los empleados competentes, de alto desempeño, se sientan frustrados y abandonen la empresa.

El castigo suprime la iniciativa y la flexibilidad del empleado. Muchos empleados se han dicho, como reacción al castigo, voy a hacer sólo lo que me dicen y nada más. Esa actitud es indeseable porque las compañías dependen de la iniciativa y la creatividad personal que los empleados aportan a sus labores. El uso excesivo del castigo produce empleados apáticos, que no representan un activo para la organización. El castigo sostenido también conduce a baja autoestima, lo que a su vez mina la confianza en sí mismo del empleado, necesaria para llevar a cabo la mayor parte de los trabajos.

El castigo produce el temor condicionado a la administración. Es decir, los empleados desarrollan un temor general hacia los gerentes orientados al castigo. Esos gerentes se convierten en un indicio ambiental que señala a los empleados la probabilidad de que ocurrirá un hecho adverso. Si las operaciones exigen una interacción frecuente, normal y positiva entre el empleado y el gerente, rápidamente puede convertirse en algo intolerable. Las respuestas al temor, como esconderse o evitar la comunicación con el gerente, obstaculizan el desempeño del empleado.

Un gerente quizá se apoye en el castigo debido a que con frecuencia produce resultados rápidos a corto plazo. En esencia, el gerente se refuerza al utilizar el castigo porque el enfoque produce un cambio inmediato en el comportamiento de un empleado. Eso quizá ocasione que el gerente no tome en cuenta los efectos dañinos a largo plazo del castigo, que pueden ser acumulativos, algunos incidentes de castigo quizá no produzcan efectos negativos. Sin embargo lo más frecuente es que su uso continuo, a largo plazo, ocasione resultados negativos para la organización.

- Uso eficaz del castigo.

El reforzamiento positivo es más efectivo que el castigo a largo plazo. Sin embargo, si se usa en forma eficaz, el castigo tiene un lugar apropiado en la administración.

La forma más usual del castigo en las organizaciones es la reprimenda oral. Su intención es disminuir o detener el comportamiento indeseable del empleado. Una vieja regla práctica es: alaba en público; castiga en privado. El castigo en privado establece un tipo diferente de circunstancia del reforzamiento que el castigo público. En general, la reprimenda en privado es constructiva e informativa. Una reprimenda

en público con probabilidad tendrá efectos negativos porque la persona pasó vergüenza frente a sus compañeros de trabajo.

Las reprimendas orales nunca deben aplicarse al comportamiento en general, en especial sobre lo que podría llamarse una mala actitud. Una reprimenda eficaz señala con exactitud y describe en forma específica el comportamiento indeseable que debe evitarse en el futuro. Centra su atención en el comportamiento deseado y evita amenazar la auto-imagen del empleado. La reprimenda eficaz castiga un comportamiento indeseable específico, no a la persona, y es más fácil cambiar el comportamiento que a la persona.

El castigo (por definición) señala a una persona lo que no debe hacer, no le dice lo que tiene que realizar. Por lo tanto, el gerente tiene que especificar al empleado un comportamiento alternativo. Cuando el empleado lleva a cabo el comportamiento alternativo deseado, entonces el gerente tiene que reforzar ese comportamiento en forma positiva.

Por último, los gerentes deben lograr un equilibrio apropiado entre el uso de los hechos agradables y desagradables. El número absoluto de sucesos desagradables no es importante, pero sí la relación entre sucesos agradables y desagradables. Cuando un gerente usa con frecuencia el reforzamiento positivo, un castigo merecido, ocasional, será muy eficaz. Sin embargo, si el gerente nunca usa el reforzamiento positivo y se apoya por completo en el castigo con probabilidad los efectos negativos a largo plazo contrarrestarán cualquier beneficio a corto plazo. Los procedimientos de administración positivos deben predominar en cualquier organización bien dirigida.

1.6.4 Teoría del establecimiento de metas

La teoría del establecimiento de metas

“La teoría del establecimiento de metas afirma que el proceso de establecer metas se puede concentrar en el comportamiento y motivar a las personas. Es más, la motivación aumenta cuando las personas reciben retroalimentación constante sobre su avance para alcanzar sus metas. Esta retroalimentación actúa como un refuerzo que ayuda a mantener la motivación alta. Aun cuando se han realizado muchas investigaciones sobre el proceso de establecer metas y su relación con el desempeño.

Características de las metas

Las metas, que pueden ser establecidas por cualquier miembro de la organización, describen un estado deseado a futuro, como abatir costos, reducir el ausentismo, elevar la satisfacción de los empleados o alcanzar determinados niveles de desempeño. Una vez establecidas, pueden enfocarse en el comportamiento y motivar a las personas para que alcancen el estado final deseado.

Las metas pueden variar cuando menos en tres sentidos:

- Grado de especificidad,
- Grado de dificultad y
- Grado de aceptación.

La especificidad o claridad de las metas se refiere al grado en que su realización se puede observar y medir. "Aumentar las ventas en 50% " o "reducir el ausentismo en 20% para el 15 de junio" son metas específicas. Podemos medir y observar si se han logrado. "Mejorar las ventas" o "disminuir la rotación" siguen siendo observables y mensurables, pero son menos específicas. "Trabajar duro" o "invertir más esfuerzo en la tarea" son incluso menos específicas. Las metas específicas suelen motivar a los trabajadores mejor que las metas menos específicas, en parte porque la meta resulta más fácil de visualizar.

La dificultad de las metas se refiere al grado de dificultad que la persona o grupo encuentra para alcanzar la meta. Aumentar las ventas en 5% tal vez sea fácil; en 10% puede ser medianamente difícil y en 25% extremadamente difícil. ¿Qué tan difícil considera usted que resulta la meta de aumentar la productividad en una planta que se piensa cerrar? Motivar a los empleados requiere establecer metas de grados crecientes de dificultad hasta un nivel razonable de reto, pues las investigaciones recientes indican que el desempeño mejora conforme aumenta la dificultad de las metas, hasta que son imposibles de alcanzar. Las personas que sienten que pueden alcanzar una meta probablemente estarán más motivadas que aquellas que consideran que no es posible hacerlo.

La aceptación de la meta se refiere al hecho de que quienes deben alcanzar la meta la admitan como propia; es decir, si se "quedan con la idea". Una serie de factores influyen en la aceptación de metas. Por lo general, involucrar en el proceso de establecer la meta a la persona que supuestamente habrá de alcanzarla aumentará su grado de aceptación. Las metas establecidas conjuntamente, cuando un supervisor y un subalterno participan en el establecimiento de la meta, tiene más fuerza para lograr su aceptación que simplemente informar al subordinado cuál es su meta. La

participación de los trabajadores de Wal-Mart en la toma de decisiones seguramente los mantiene comprometidos con alcanzar sus propias metas y las de la organización. Evidentemente, el grado de autoridad de la persona que establece la meta influirá en la motivación. Los jefes que ocupan puestos de alto nivel suelen tener más influencia. Los compañeros de trabajo también pueden influir en los motivos del trabajador para aceptar una meta.

Evaluación de la teoría del establecimiento de metas

Cuando se aplica la teoría del establecimiento de metas se pueden presentar problemas si los administradores simplifican demasiado los temas de la motivación de tal suerte que encajen con la teoría. La buena motivación podría requerir que se establezca una gama de metas para todos los niveles de la organización. Las primeras investigaciones señalaron que los programas que fijan metas mejoran el desempeño, tanto a nivel administrativo como no administrativo, dentro de un plazo largo de tiempo en toda una gama de organizaciones. Asimismo, reconocían que el papel de la retroalimentación es una condición necesaria para fijar metas. Las personas requerían información relativa a su eficacia para alcanzar las metas como parte del esfuerzo continuo para llegar a ellas.

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad o estudios, puede tener repercusiones en su eficacia. Por ejemplo, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas que tienen autoridad legítima. La aceptación de las metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que los trabajadores cumplan con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar la productividad. Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones han analizado metas únicas. Los estudios referentes a metas múltiples sugieren que la consecución de una produce ciertos sacrificios para otra, con lo que se refleja la capacidad cognoscitiva limitada de las personas. No obstante, tratándose de trabajos muy complejos, tal vez no se puedan establecer metas porque se requerirían muchas de ellas, o bien el hecho de establecer metas podría conducir a un comportamiento burocrático, en el cual el fijar metas se convierte en un fin en sí mismo. Las consecuencias de establecer metas también pueden variar de una cultura a otra.

Las personas fijan metas como respuesta a las demandas laborales que se les imponen, lo cual, a su vez, conducen al desempeño. La fuerza de la relación entre las metas y el desempeño depende de la capacidad del trabajador, su compromiso con la tarea, su obtención de retroalimentación respecto al desempeño, la complejidad de la tarea y otras limitaciones de la situación. Es más, el desempeño aumenta cuando los trabajadores prestan atención a una tarea, invierten esfuerzo en ella y, con el paso del tiempo, persisten en realizarla.

Al diagnosticar una situación en la cual los empleados carecen de motivación para ejecutar la labor en forma correcta y eficaz, podemos analizar el comportamiento de establecimiento de metas. En concreto, podemos concentrarnos en las metas y evaluar tres puntos. Primero, preguntaríamos si las personas tienen metas. Segundo, determinaríamos si las personas aceptan sus metas. Esta aceptación dependerá de que las personas perciban las metas como razonables, que tengan confianza en sí mismas y que en ocasiones anteriores hayan tenido éxito en alcanzar metas. Tercero y último, evaluaríamos si se ha ofrecido retroalimentación en el camino para alcanzar las metas.

Ya vimos que muchas teorías de la motivación no explican la motivación en todas las culturas. Este hecho resulta sumamente importante para el gerente global que tiene que administrar personal con diversos antecedentes culturales. Los gerentes nacionales también deben motivar eficazmente a una población de trabajadores diversos, que tienen una amplia gama de necesidades, valores, expectativas y aspiraciones.

Se pueden presentar variaciones significativas entre las distintas culturas en las necesidades predominantes de los trabajadores. El orden de las necesidades puede variar de un país a otro. Por ejemplo, los trabajadores de países que se caracterizan por evitar mucho la incertidumbre (por ejemplo, Japón) dan más valor a la seguridad que a la realización personal. Diferentes culturas también pueden conceder relativamente más valor a las necesidades de orden inferior que a las de orden superior, o a la inversa.

1.7 Motivación laboral

Terence Mitchell, muy conocido investigador del comportamiento organizacional, produjo un amplio modelo conceptual que explica cómo influye la motivación en el comportamiento y rendimiento laborales. Este muestra que los aportes individuales y el contexto laboral son dos categorías clave de factores que influyen en la motivación.

Donde los empleados aportan capacidades, conocimientos laborales, disposición, rasgos, emociones, estados de ánimo, creencias y valores al entorno laboral. Este último abarca el ambiente físico, las tareas del trabajo mismo, el enfoque organizacional de reconocimientos y retribuciones, la idoneidad del apoyo de supervisores y el coaching, y la cultura organizacional. Estas dos categorías de factores influyen unos en otros y en los procesos motivacionales de despertar, dirección y persistencia.

Todos los empleados reciben opciones para la compra de acciones. Una amplia cafetería brinda una hermosa vista del terreno de la compañía, una pradera de casi 20 hectáreas. La vestimenta informal es la norma. Se ofrecen clases diarias después de la jornada laboral, sobre temas que van desde los ejercicios aeróbicos y el yoga hasta la paternidad y las finanzas personales, y el año siguiente se tendrá una guardería en las instalaciones. Este tipo de organización es un excelente sitio para trabajar por su compromiso con el desarrollo de su personal.

Además, los comportamientos motivados reciben efecto directo de la capacidad del individuo y sus conocimientos del trabajo (habilidades), su motivación y una combinación de factores del contexto laboral habilitadores y limitantes. Por ejemplo, sería difícil persistir en un proyecto si se trabaja con materias primas defectuosas o equipo descompuesto. En contraste, es probable que se estimule el comportamiento motivado cuando los administradores brindan a sus empleados recursos adecuados para realizar su trabajo, además de coaching efectivo. Este último entrañaría proporcionarles modelos de papeles exitosos, mostrarles cómo realizar tareas complejas y ayudarles a mantener niveles altos de eficacia personal y autoestima.

Capítulo 2

Marco Teórico Contextual

2.1 Organizaciones públicas y privadas

Frente a los comercios, fábricas, hospitales, bancos, colegios, iglesias, clubes del sector privado, se encuentran los organismos del sector público (centralizado y descentralizado), así como las instituciones de los os diferentes niveles de gobierno.

En países como México se suman aquí las empresas de participación estatal o instituciones que son financiadas por el gobierno federal, como , Comisión Federal de Electricidad, Compañía de Luz y Fuerza del Centro, Universidad Nacional Autónoma de México, Correos y Telégrafos, Petróleos Mexicanos (PEMEX) , Medicina Social (IMSS, ISSSTE) , etcétera.

Desde el punto de vista psicológico, ¿Hay alguna diferencia entre ambos tipos de organizaciones?, ¿Cómo impactan en el comportamiento humano los diversos enfoques de una y de otra?

La organización privada, de por sí, tiene un panorama estrecho; mira al lucro y/o al bienestar de sus miembros. Esta estrechez subsiste aunque la organización sea gigantesca, como son las grandes transnacionales.

La organización pública, en cambio, se concibe en razón del bien de la comunidad total.

En consecuencia, mientras muchos administradores privados tienden a desentenderse de las repercusiones indirectas de sus actividades (por ejemplo, una fábrica contamina la atmósfera, un nuevo fraccionamiento quita alegría y distensión a un área urbana, etc.), el administrador público no puede cerrarse en la consecución de los objetivos específicos: su responsabilidad directa abarca también las consecuencias indirectas de sus actividades y de las de su personal.

En el sector público es posible hallarse ante perspectivas o alternativas de decisiones que son organizacionalmente correctas y, sin embargo, socialmente incorrectas. Un aumento de cuotas en un sistema de transporte puede ser muy benéfico para la empresa, porque el mercado cautivo es tal que el número de usuarios se mantendrá estable; pero al mismo tiempo sería socialmente desastroso porque afecta de lleno a las clases más débiles. Un transportador privado ordinariamente atiende sólo a la primera consideración.

En cambio, de la organización pública se exige poner ambas en la balanza. Esto equivale a decir que en toda decisión, el organismo público debe tener en cuenta como responsabilidad propia no sólo lo que le afecta a él, sino también las repercusiones en la macrocomunidad.

Tratándose de empresas, se diría que la organización privada está más cerca de la economía y la tecnología, en tanto que la organización del sector público está inmersa en las ciencias del hombre.

Por otra parte, el estado moderno ha visto desmesuradamente acrecentadas sus funciones y se encuentra cada vez más al contacto con el ciudadano de la base o con "Juan pueblo".

El Estado tradicional era en principio el legislador, el vigilante de la actividad de los particulares y el poder social para ejecutar y coaccionar. Ahora se ha convertido también en el gran administrador: el Estado-banquero y prestamista, el Estado-empresario industrial, el Estado-asegurador, el Estado-médico y hasta el Estado-sepulturero.

2.2 Características de las organizaciones públicas

Las estructuras, después de todo, no constituyen gran fuente de perplejidad. Hay magníficas teorías organizativas que están a la vista de todos; existen inmensas empresas transnacionales, cuyas estructuras, flujos y procesos son modelo de eficiencia organizativa. En lo psicológico es donde hay serias diferencias entre uno y otro sector, porque la conducta humana se ve sometida a estímulos de diversa índole en los sectores público y privado. ¿Quién se ha concientizado a fondo de las diferencias? Muy pocos; sin embargo, esta forma de conciencia es el principio y el camino para afrontar muchas deficiencias que en vano se pretende remediar a base de decretos, de nuevas comisiones, subcomisiones y comités, y también a base de estudios y diagnósticos realizados por personas de alto nivel tecnoeconómico, pero profanas en Psicología. Veamos cuáles son las diferencias más notables:

En la empresa estatal se tiene mayor anonimato. Lo fomentan su mismo volumen y la complejidad de la red de relaciones en que se inserta aun la pequeña oficina de Hacienda o de Telégrafos de una aldea perdida entre las montañas. Sobre todo, lo fomenta la burocracia: la burocracia es siempre germen de impersonalidad, de inercia, de rutina, de rigidez, porque es "poder de los escritorios"; porque es sistema de relaciones entre oficinas y cargos, más bien que entre personas en la plenitud de su

individualidad; porque las relaciones humanas genuinamente personales son escasas y con pocas alternativas.

Otra diferencia radica en el diverso manejo del poder. Se sabe que el poder corrompe. Esta es una ley psicológica de la cual la historia nos informa que casi no hay excepciones.

2.3 Perfil del empleado

Para comprender al empleado en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen estas personas son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unas y otras.

El perfil característico del trabajador, se refleja en: La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación en muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico. 'Mantener la propia estima es, la más poderosa necesidad del trabajador empleado. Dada su intensidad, puede no ser sólo buscada directamente sino bajo máscaras distintas: sexualidad, dinero, etcétera.'¹⁷

Muchos empleados ven en el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo "de lo que sea" es la petición más escuchada; se busca trabajo, es decir dinero. Por otra parte, muchas organizaciones en México tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales en detrimento de la empresa.

En las organizaciones mexicanas "hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos ínter departamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás".¹⁸

También encontramos exceso de comunicación del personal y de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente repercuten en la productividad. Unido a todo esto hallamos el alcoholismo que encuentra un campo fértil en los festejos.

¹⁷ Díaz Guerrero, R., "La Psicología del empleado." Editorial Trillas, México. 1988 pag. 74

¹⁸ Andrade, H., "Alta Dirección", Vol. 1, No.4, mayo de 1989 pag. 34.

En México existen oficialmente un número considerable de días no laborales. Además, en muchas empresas se otorgan días de descanso obligatorio, tal es el caso de las llamadas "conquistas sindicales": se festeja o se le da el día al trabajador en su onomástico, se festeja el día del santo del jefe, el día del compadre, el día de la madre, el aniversario del sindicato, de la empresa, etcétera. El trabajador empleado festeja hasta el día de pago (quincenal o semanal) y todos estos "acontecimientos" se celebran brindando.

Pareciera que estamos demasiado necesitados de compañía y de festejos. A este respecto, en una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos, A.C., en 1982,¹⁹ se encontró que el estado anímico emocional de más de la mitad de los empleados es negativo o muy negativo (53 por ciento) y sólo en 13.4 por ciento es francamente positivo.

Este estado anímico se compone, del estado físico y psicológico que logra el equilibrio de la persona y que la hace sentirse tranquila, satisfecha de sus logros, valorada por los demás, interesada en las cosas, como si éstas marcharan viento en popa ya total satisfacción.

Sin embargo, un estado anímico poco positivo refleja o confirma la percepción devaluativa que se había mencionado antes. Pareciera, pues, que estar con amigos le permite al empleado "ser alguien".

Por otra parte, se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad, de accidentes y de enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación de empleos. Todo ello es síntoma de la misma enfermedad.

Si el empleado desprecia la muerte porque es "muy macho " y porque al fin y al cabo uno se va a morir, ¿por qué respetar las normas de seguridad e higiene o de protección a la salud? Su actitud resignada y fatalista ante la vida, su percepción distorsionada del tiempo, junto con su sentido mágico-religioso que tiene de los acontecimientos, le hace aceptar cualquier eventualidad de esta naturaleza, incluso el desempleo temporal o permanente, a causa de incapacidades físicas, parciales o totales, le permite adoptar actitudes similares.

¹⁹ Hernández Medina, A. y Narro Rodríguez, L., "Cómo somos los empleados" Centro de Estudios Educativos CREA, México. 1987 pag. 44-45.

El poco aprecio que tiene de sí mismo también contribuye a sus frecuentes inasistencias. Falta porque no se siente útil o valioso; llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismo se revierte en desprecio a su propio trabajo y al de los demás.

Pese a que los empleados somos muy amigables y buscamos la compañía de otros, la actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora en grupos o equipos de trabajo. Muchos empleados se mantienen con reserva ya la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados por siglos; y ello es y ha sido así básicamente porque se ha abusado de su actitud servicial. Por otra parte, se muestran cautelosos hacia el dirigente y hacia los compañeros.

El concepto de lealtad al grupo se limita a la protección mutua (léase complicidad) en caso de cometer indisciplinas, errores o incumplimiento en el trabajo. En ocasiones se ha llegado al extremo de convertir, en norma "explícita", que ningún trabajador atestigüe en contra de un compañero aun cuando éste haya incurrido en una grave falta. De lo contrario, el trabajador podría ser rechazado, sancionado y hasta expulsado del grupo. Esto no es más que el reflejo de una cultura sobreprotectora, lo cual no es lealtad sino encubrimiento y, como se indicó líneas arriba, complicidad.

Por otra parte, el empleado rehusa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos.

A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento.

2.4 Estructura de la organización

Para efectos de la presente investigación nos vamos a referir únicamente a la Secretaría Administrativa como área encargada de tratar todo lo relacionado a la administración de los recursos asignados a la Dependencia

- Secretaría Administrativa (Organigrama)



- Misión

Proporcionar con oportunidad eficiencia y calidad, los servicios fundamentales que se requieren para el pleno desarrollo de las actividades sustantivas de esta facultad, así como garantizar el cumplimiento de la legislación universitaria.

2.5. Funciones principales

- Establece mecanismos de coordinación y comunicación para la adecuada administración de los recursos asignados.
- Vigila el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos en la legislación universitaria y contratos colectivos de trabajo vigentes.
- Aplica las disposiciones establecidas en la legislación universitaria, el estatuto de personal académico de la UNAM y los procedimientos de la administración central de la UNAM así como el desahogo de los acuerdos resoluciones del consejo técnico y de los comités académicos de la facultad, relacionados con los movimientos de personal académico.
- Realiza los movimientos de contratación de personal académico según su nombramiento.
- Lleva a cabo de manera periódica la conciliación de la plantilla de personal académico con las direcciones generales de presupuesto universitario y personal.
- Aplica y vigila el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo para el personal administrativo de base.
- Elabora los movimientos del personal administrativo, conforme a los procedimientos de autorización y efectos para su procedencia ante la dirección general de personal.
- Supervisa el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para el trámite de pago al personal administrativo por tiempo

extraordinario, prima dominical, días festivos, descanso obligatorio, servicio de guardería particular entre otros.

- Aplica los recursos financieros de la facultad, vigila el debido cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de carácter presupuestal, contable y financiero, así como las políticas específicas.

- Coordina, supervisa y mantiene actualizado el registro de las operaciones contables, financieras y presupuestales de acuerdo a las partidas autorizadas del presupuesto anual y a la normatividad y la legislación fiscal vigentes.

- Administra los recursos financieros asignados a los diferentes programas de investigación, así como de proyectos establecidos para la superación académica. (PAPIIT, PAPIME, CONACYT, etcétera).

- Realiza la contratación, adquisición, almacenamiento y suministro de bienes muebles, artículos de consumo y servicios requeridos para el desempeño de las actividades de la facultad.

- Aplica correctamente las disposiciones legales y contractuales en materia de compras y otorgamiento de servicios.

- Desarrolla los programas y sistemas computarizados para apoyar las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que lleva a cabo la facultad.

- Organiza, supervisa y atiende técnica y operativamente los requerimientos de los usuarios de equipos de cómputo para garantizar la continuidad en la operación diaria de las diversas áreas de actividad académica y de trabajo administrativo de la facultad.

- Respalda en medios magnéticos a su cargo, las bases de datos necesarios e indispensables de la dependencia para su seguridad y protección, y en su caso la información fuente de los programas adquiridos o con licencia de uso.

- Proporciona los servicios, cursos y actividades técnicas de los laboratorios de cómputo, con base en las prioridades de la comunidad académica y estudiantil de la Facultad.

2.6. Recursos Asignados

Personal administrativo

Categoría	Número	Porcentaje
Auxiliar de intendencia	135	46%
Administrativo	78	27%
Bibliotecario	60	20%
Técnico	15	05%
Total	288	100.0%

Capítulo 2

Marco Teórico Contextual

2.1 Organizaciones públicas y privadas

Frente a los comercios, fábricas, hospitales, bancos, colegios, iglesias, clubes del sector privado, se encuentran los organismos del sector público (centralizado y descentralizado), así como las instituciones de los os diferentes niveles de gobierno.

En países como México se suman aquí las empresas de participación estatal o instituciones que son financiadas por el gobierno federal, como , Comisión Federal de Electricidad, Compañía de Luz y Fuerza del Centro, Universidad Nacional Autónoma de México, Correos y Telégrafos, Petróleos Mexicanos (PEMEX) , Medicina Social (IMSS, ISSSTE) , etcétera.

Desde el punto de vista psicológico, ¿Hay alguna diferencia entre ambos tipos de organizaciones?, ¿Cómo impactan en el comportamiento humano los diversos enfoques de una y de otra?

La organización privada, de por sí, tiene un panorama estrecho; mira al lucro y/o al bienestar de sus miembros. Esta estrechez subsiste aunque la organización sea gigantesca, como son las grandes transnacionales.

La organización pública, en cambio, se concibe en razón del bien de la comunidad total.

En consecuencia, mientras muchos administradores privados tienden a desentenderse de las repercusiones indirectas de sus actividades (por ejemplo, una fábrica contamina la atmósfera, un nuevo fraccionamiento quita alegría y distensión a un área urbana, etc.), el administrador público no puede cerrarse en la consecución de los objetivos específicos: su responsabilidad directa abarca también las consecuencias indirectas de sus actividades y de las de su personal.

En el sector público es posible hallarse ante perspectivas o alternativas de decisiones que son organizacionalmente correctas y, sin embargo, socialmente incorrectas. Un aumento de cuotas en un sistema de transporte puede ser muy benéfico para la empresa, porque el mercado cautivo es tal que el número de usuarios se mantendrá estable; pero al mismo tiempo sería socialmente desastroso porque afecta de lleno a las clases más débiles. Un transportador privado ordinariamente atiende sólo a la primera consideración.

En cambio, de la organización pública se exige poner ambas en la balanza. Esto equivale a decir que en toda decisión, el organismo público debe tener en cuenta como responsabilidad propia no sólo lo que le afecta a él, sino también las repercusiones en la macrocomunidad.

Tratándose de empresas, se diría que la organización privada está más cerca de la economía y la tecnología, en tanto que la organización del sector público está inmersa en las ciencias del hombre.

Por otra parte, el estado moderno ha visto desmesuradamente acrecentadas sus funciones y se encuentra cada vez más al contacto con el ciudadano de la base o con "Juan pueblo".

El Estado tradicional era en principio el legislador, el vigilante de la actividad de los particulares y el poder social para ejecutar y coaccionar. Ahora se ha convertido también en el gran administrador: el Estado-banquero y prestamista, el Estado-empresario industrial, el Estado-asegurador, el Estado-médico y hasta el Estado-sepulturero.

2.2 Características de las organizaciones públicas

Las estructuras, después de todo, no constituyen gran fuente de perplejidad. Hay magníficas teorías organizativas que están a la vista de todos; existen inmensas empresas transnacionales, cuyas estructuras, flujos y procesos son modelo de eficiencia organizativa. En lo psicológico es donde hay serias diferencias entre uno y otro sector, porque la conducta humana se ve sometida a estímulos de diversa índole en los sectores público y privado. ¿Quién se ha concientizado a fondo de las diferencias? Muy pocos; sin embargo, esta forma de conciencia es el principio y el camino para afrontar muchas deficiencias que en vano se pretende remediar a base de decretos, de nuevas comisiones, subcomisiones y comités, y también a base de estudios y diagnósticos realizados por personas de alto nivel tecnoeconómico, pero profanas en Psicología. Veamos cuáles son las diferencias más notables:

En la empresa estatal se tiene mayor anonimato. Lo fomentan su mismo volumen y la complejidad de la red de relaciones en que se inserta aun la pequeña oficina de Hacienda o de Telégrafos de una aldea perdida entre las montañas. Sobre todo, lo fomenta la burocracia: la burocracia es siempre germen de impersonalidad, de inercia, de rutina, de rigidez, porque es "poder de los escritorios"; porque es sistema de relaciones entre oficinas y cargos, más bien que entre personas en la plenitud de su

individualidad; porque las relaciones humanas genuinamente personales son escasas y con pocas alternativas.

Otra diferencia radica en el diverso manejo del poder. Se sabe que el poder corrompe. Esta es una ley psicológica de la cual la historia nos informa que casi no hay excepciones.

2.3 Perfil del empleado

Para comprender al empleado en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen estas personas son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unas y otras.

El perfil característico del trabajador, se refleja en: La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación en muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico. 'Mantener la propia estima es, la más poderosa necesidad del trabajador empleado. Dada su intensidad, puede no ser sólo buscada directamente sino bajo máscaras distintas: sexualidad, dinero, etcétera.'¹

Muchos empleados ven en el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo "de lo que sea" es la petición más escuchada; se busca trabajo, es decir dinero. Por otra parte, muchas organizaciones en México tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales en detrimento de la empresa.

En las organizaciones mexicanas "hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos ínter departamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás".²

También encontramos exceso de comunicación del personal y de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente repercuten en la productividad. Unido a todo esto hallamos el alcoholismo que encuentra un campo fértil en los festejos.

¹ Díaz Guerrero, R., *"La Psicología del empleado."* Editorial Trillas, México. 1988 pag. 74

² Andrade, H., *"Alta Dirección"*, Vol. 1, No.4, mayo de 1989 pag. 34.

En México existen oficialmente un número considerable de días no laborales. Además, en muchas empresas se otorgan días de descanso obligatorio, tal es el caso de las llamadas "conquistas sindicales": se festeja o se le da el día al trabajador en su onomástico, se festeja el día del santo del jefe, el día del compadre, el día de la madre, el aniversario del sindicato, de la empresa, etcétera. El trabajador empleado festeja hasta el día de pago (quincenal o semanal) y todos estos "acontecimientos" se celebran brindando.

Pareciera que estamos demasiado necesitados de compañía y de festejos. A este respecto, en una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos, A.C., en 1982,³ se encontró que el estado anímico emocional de más de la mitad de los empleados es negativo o muy negativo (53 por ciento) y sólo en 13.4 por ciento es francamente positivo.

Este estado anímico se compone, del estado físico y psicológico que logra el equilibrio de la persona y que la hace sentirse tranquila, satisfecha de sus logros, valorada por los demás, interesada en las cosas, como si éstas marcharan viento en popa ya total satisfacción.

Sin embargo, un estado anímico poco positivo refleja o confirma la percepción devaluativa que se había mencionado antes. Pareciera, pues, que estar con amigos le permite al empleado "ser alguien".

Por otra parte, se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad, de accidentes y de enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación de empleos. Todo ello es síntoma de la misma enfermedad.

Si el empleado desprecia la muerte porque es "muy macho " y porque al fin y al cabo uno se va a morir, ¿por qué respetar las normas de seguridad e higiene o de protección a la salud? Su actitud resignada y fatalista ante la vida, su percepción distorsionada del tiempo, junto con su sentido mágico-religioso que tiene de los acontecimientos, le hace aceptar cualquier eventualidad de esta naturaleza, incluso el desempleo temporal o permanente, a causa de incapacidades físicas, parciales o totales, le permite adoptar actitudes similares.

³ Hernández Medina, A. y Narro Rodríguez, L., *"Cómo somos los empleados"* Centro de Estudios Educativos CREA, México. 1987 pag. 44-45.

El poco aprecio que tiene de sí mismo también contribuye a sus frecuentes inasistencias. Falta porque no se siente útil o valioso; llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismo se revierte en desprecio a su propio trabajo y al de los demás.

Pese a que los empleados somos muy amigables y buscamos la compañía de otros, la actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora en grupos o equipos de trabajo. Muchos empleados se mantienen con reserva ya la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados por siglos; y ello es y ha sido así básicamente porque se ha abusado de su actitud servicial. Por otra parte, se muestran cautelosos hacia el dirigente y hacia los compañeros.

El concepto de lealtad al grupo se limita a la protección mutua (léase complicidad) en caso de cometer indisciplinas, errores o incumplimiento en el trabajo. En ocasiones se ha llegado al extremo de convertir, en norma "explícita", que ningún trabajador atestigüe en contra de un compañero aun cuando éste haya incurrido en una grave falta. De lo contrario, el trabajador podría ser rechazado, sancionado y hasta expulsado del grupo. Esto no es más que el reflejo de una cultura sobreprotectora, lo cual no es lealtad sino encubrimiento y, como se indicó líneas arriba, complicidad.

Por otra parte, el empleado rehusa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos.

A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento.

2.4 Estructura de la organización

Para efectos de la presente investigación nos vamos a referir únicamente a la Secretaría Administrativa como área encargada de tratar todo lo relacionado a la administración de los recursos asignados a la Dependencia

- Secretaria Administrativa (Organigrama)



- Misión

Proporcionar con oportunidad eficiencia y calidad, los servicios fundamentales que se requieren para el pleno desarrollo de las actividades sustantivas de esta facultad, así como garantizar el cumplimiento de la legislación universitaria.

2.5. Funciones principales

- Establece mecanismos de coordinación y comunicación para la adecuada administración de los recursos asignados.
- Vigila el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos en la legislación universitaria y contratos colectivos de trabajo vigentes.
- Aplica las disposiciones establecidas en la legislación universitaria, el estatuto de personal académico de la UNAM y los procedimientos de la administración central de la UNAM así como el desahogo de los acuerdos resoluciones del consejo técnico y de los comités académicos de la facultad, relacionados con los movimientos de personal académico.
- Realiza los movimientos de contratación de personal académico según su nombramiento.
- Lleva a cabo de manera periódica la conciliación de la plantilla de personal académico con las direcciones generales de presupuesto universitario y personal.
- Aplica y vigila el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo para el personal administrativo de base.
- Elabora los movimientos del personal administrativo, conforme a los procedimientos de autorización y efectos para su procedencia ante la dirección general de personal.
- Supervisa el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para el trámite de pago al personal administrativo por tiempo

extraordinario, prima dominical, días festivos, descanso obligatorio, servicio de guardería particular entre otros.

- Aplica los recursos financieros de la facultad, vigila el debido cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de carácter presupuestal, contable y financiero, así como las políticas específicas.

- Coordina, supervisa y mantiene actualizado el registro de las operaciones contables, financieras y presupuestales de acuerdo a las partidas autorizadas del presupuesto anual y a la normatividad y la legislación fiscal vigentes.

- Administra los recursos financieros asignados a los diferentes programas de investigación, así como de proyectos establecidos para la superación académica. (PAPIIT, PAPIME, CONACYT, etcétera).

- Realiza la contratación, adquisición, almacenamiento y suministro de bienes muebles, artículos de consumo y servicios requeridos para el desempeño de las actividades de la facultad.

- Aplica correctamente las disposiciones legales y contractuales en materia de compras y otorgamiento de servicios.

- Desarrolla los programas y sistemas computarizados para apoyar las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que lleva a cabo la facultad.

- Organiza, supervisa y atiende técnica y operativamente los requerimientos de los usuarios de equipos de cómputo para garantizar la continuidad en la operación diaria de las diversas áreas de actividad académica y de trabajo administrativo de la facultad.

- Respalda en medios magnéticos a su cargo, las bases de datos necesarios e indispensables de la dependencia para su seguridad y protección, y en su caso la información fuente de los programas adquiridos o con licencia de uso.

- Proporciona los servicios, cursos y actividades técnicas de los laboratorios de cómputo, con base en las prioridades de la comunidad académica y estudiantil de la Facultad.

2.6. Recursos Asignados

Personal administrativo

Categoría	Número	Porcentaje
Auxiliar de intendencia	135	46%
Administrativo	78	27%
Bibliotecario	60	20%
Técnico	15	05%
Total	288	100.0%

Capítulo 3

Metodología de la Investigación

3.1 Importancia

En los países en vías de desarrollo se observa una gran inconstancia administrativa, no sólo cuando aparecen fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, sino también cuando se incorporan términos de las nuevas filosofías empresariales como la calidad, productividad, eficiencia y eficacia. En el caso de de administración de recursos humanos la tendencia es similar el uso de las siguientes categorías: competencias laborales, bonificaciones, premios y reconocimiento términos que se han derivado de la globalización.

Así pues, se observan cuatro inconvenientes que afectan la conducta del personal:

- Las interrupciones están a la orden del día, con pérdidas inmensas y con el reforzamiento de actitudes como: faltas justificadas, programación de consulta médica durante la jornada de trabajo, sistema de usos y costumbres, asistencia a mítines políticos, asambleas extraordinarias, comisiones sindicales, etcétera. Actos, que en su conjunto constituyen un privilegio que rebasa lo establecido en el contrato colectivo.
- La tentación de aprovecharse de todo resquicio admiministratvo en materia laboral (omisión de entrada o salida, número de retardos, alegatos de productividad cuando la evaluación no es favorable) y legal (en actos de actas administrativas)
- El preocuparse por obtener y mantener buenas relaciones (compadrazgos y alianzas), más que por ser eficientes y efectivos en el desempeño.
- Las actividades orientadas hacia el beneficio personal, más que a la solución de los problemas.
- La lentitud para solucionar problemas. Cuanto más compleja es la organización, tanto mayor tiende a ser la separación entre los niveles que deciden y los que ejecutan: a veces del vértice a la base hay siete, ocho y hasta diez escalones.
- La resistencia al cambio. Han surgido elementos como la tecnología que demandan agilidad y elasticidad y que no son considerados como una nieva forma de vida.
- Hay ambientes en que las diferencias, por ejemplo, entre una escuela pública y una privada, son evidentes y objetivos. En términos generales, si las mismas

estructuras funcionan diversamente en unas partes y en otras no, ello se debe a las diversas conductas de quienes integran o desintegran la sociedad.

Por último, el problema de la organización es, pues, en primer término un problema de psicología educativa, y el desarrollo de una organización es también un problema de adaptación psicológica y de reeducación.¹

3.2 Justificación

La cobertura de las necesidades son los motores de la conducta, son las fuerzas que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es motivadora y cuando las expectativas de lograr lo que se desea son escasas, esa necesidad pierde su fuerza motriz. Se ha visto que pueden encontrarse sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la intensidad de ese deseo. Otra variable capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Estas consideraciones son premisas importantes para explicarnos por qué el empleado se siente desmotivado hacia el trabajo. Inventan frases como "la ociosidad es la madre de una vida padre", "el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo", "los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo", "los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo", "el trabajo honrado hace al hombre jorobado", "el trabajo embrutece" (en parodia al refrán castellano: "el trabajo ennoblece"). Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros pero, como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga; el camino más seguro es buscar una mejoría económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas.

3.3 Planteamiento de la investigación

Una de las prioridades de los funcionarios que fungen como responsables de alguna área o departamento dentro de la organización consiste en identificar el nivel de motivación a través de: Identificar las expectativas que el ofrece la dependencia, el trato equitativo dispensado por las autoridades, el reforzamientos conductual y el establecimiento de un sistema de metas objetivas con la finalidad de aplicarlo a nivel individual, grupal e institucional.

¹ P.A, Clarck., "Action research and organizational change" Harper and Row, Londres. 1972 pag.35

A continuación se citan seis consideraciones que consignan la relevancia administrativa y laboral

Primera. El clima laboral se caracteriza predominantemente por:

- La desconfianza producto de su experiencia laboral
- Evasión de responsabilidades y
- La poca disponibilidad para el trabajo en equipo.

Segunda. El empleado universitario en su gran mayoría se caracteriza por trabajar de una manera individual debido a sus experiencias negativa; un ejemplo de ello es cuando se le convoca a colaborar en equipo regularmente aplica la creencia de que sus compañeros no colaboran con la misma intensidad, iniciativa y creatividad. Por otro lado, es una creencia que cuando se concluye un trabajo con calidad el que monopoliza los logros es el responsable del proyecto, pero si se fracasa se socializa la ineptitud.

Tercera. Dentro de las disfunciones que competen a los funcionarios responsables es que el trato es inequitativo debido a que privilegia a unos y se margina a otros.

Cuarta. Es común aplicar el método de premio/castigo que se sustenta en la base de que si comparten nuestros intereses, principios, valores y creencias serán reconocidos en caso contrario aplicamos el lema "sí no estas conmigo estas contra mí"

Quinta. Uno de los errores institucionales es que los planes de vida y carrera están diseñados con un sustento mínimo motivacional en lo referente a las aspiraciones, deseos, expectativas y necesidades; lo que y de acuerdo a nuestra percepción solo constituye un esfuerzo burocrático para cumplir con la formalidad.

Sexta. Existen un sinnúmero de factores educativos y culturales que afectan la vida administrativa de nuestra institución que se traducen en una baja calidad que alteran los índices de productividad y eficiencia.

Por lo anterior, y con la finalidad de identificar los niveles de motivación de los empleados decidimos aplicar el Modelo de Motivación Procesos.

Preguntas de investigación.

1. ¿La falta de interés de los responsables de las áreas o departamentos es una actitud que influye en la participación de los empleados?
2. ¿La carencia de un código de principios y valores ha sido fundamental para la falta de presencia de los funcionarios?
3. ¿La evaluación sistemática del comportamiento de los empleados nos permitirá conocer las necesidades, expectativas, deseos e intereses de los empleados?
4. ¿La puesta en práctica de un sistema de reforzamiento positivo nos permitirá modificar las actitudes de los empleados?

3.4 Objetivos

Generales.

Identificar los intereses, deseos, expectativas y necesidades de los empleados que nos permita conformar un padrón de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del trabajador universitario.

Particular.

Poner en práctica el Modelo Motivacional de Procesos que nos permitirá conocer el grado de aceptación de la población objetivo a partir de una evaluación continua y sistemática sustentada en el análisis estadístico de la Prueba de Wilcoxon.

3.5 Variables

3.5.1 Teoría de las Expectativas

"Para entender la teoría de la motivación por expectativa, debemos definir los términos de la teoría y explicar cómo operan. Los términos más importantes se explican en esa sección"².

Tipos de expectativas

Los resultados de primer nivel derivados de la conducta se asocian con la realización del trabajo. Estos resultados incluyen productividad, ausencias, bajas y la calidad de la productividad.

Los resultados de segundo nivel son los hechos (premios o castigos) que probablemente vienen motivados por los resultados del primer nivel, como pueden ser el incremento salarial por méritos, la aceptación o rechazo en el grupo o la promoción.

² Ivancevich, Donnelly Gibson. "Las organizaciones." Editorial Mc Graw Hill, México. 1997 pag 212

3.5.2 Teoría de la Equidad.

“La esencia de esta teoría radica en la comparación que hacen los empleados sobre la recompensa que reciben sus esfuerzos con las que reciben sus compañeros de trabajo en situaciones similares. Esta teoría de la motivación se basa en la asunción de que los individuos que trabajan a cambio de ciertos beneficios están motivados por un deseo de recibir en su trabajo un trato de igualdad”³.

Principios básicos de esta teoría son:

- Persona: el individuo para el que se percibe la equidad o la desigualdad.
- Otros referentes: cualquier individuo o grupo de individuos utilizados por Person como un referente con vistas a la relación de inputs y resultados.
- Inputs: las características individuales aportadas por Person al trabajo. Pueden ser atribuibles (p. ej., edad, sexo, raza) o adquiridas (p. ej., experiencia, pericia, conocimientos).
- Resultados: lo que la persona recibe del trabajo (p. ej., reconocimiento, beneficios complementarios, remuneración).

3.5.3 Teoría del refuerzo

El refuerzo es un principio del aprendizaje extremadamente importante. En un sentido general, la motivación es una causa interna de la conducta, mientras que el refuerzo es una causa externa”⁴.

Tipos del refuerzo:

Refuerzo positivo es cualquier agente que incremente la fuerza de la respuesta e induzca a peticiones de la conducta que precedan al refuerzo. Sin él no es posible una modificación mensurable de la conducta.

Refuerzo negativo se refiere al incremento de la frecuencia de una respuesta tras eliminar un reforzador negativo inmediatamente después de una respuesta. Un evento sólo es un reforzador negativo cuando su eliminación tras una respuesta incrementa el rendimiento de ésta.

3.5.4 Establecimiento de metas.

La teoría del establecimiento de metas afirma que el proceso de establecer metas se puede concentrar en el comportamiento y motivar a las personas. Es más, la

³ Ibidem pag. 219

⁴ Ibidem pag. 200-201

motivación aumenta cuando las personas reciben retroalimentación constante sobre su avance para alcanzar sus metas.

Características de las metas

Las metas pueden variar cuando menos en tres sentidos:

- Grado de especificidad
- Grado de dificultad y
- Grado de aceptación.

La especificidad o claridad de las metas se refiere al grado en que su realización se puede observar y medir." Las metas específicas suelen motivar a los trabajadores mejor que las metas menos específicas, en parte porque la meta resulta más fácil de visualizar.

La dificultad de las metas se refiere al grado de dificultad que la persona o grupo encuentra para alcanzar la meta.

La aceptación de la meta se refiere al hecho de que quienes deben alcanzar la meta la admitan como propia; es decir, si se "quedan con la idea"⁵.

3.6 Hipótesis.

El conocimiento de los componentes de las teorías de las expectativas, la equidad, el refuerzo y el establecimiento de las metas de los empleados tiene una relación significativa con la política laboral y el estilo directivo que aplican los funcionarios en sus dependencias.

3.7 Tipo de investigación

El presente estudio es prospectivo (donde toda la información se recogerá de acuerdo a los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de ésta), transversal (estudio que se mide una sola ocasión a las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido, analítico (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), de tipo explicativo no experimental (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiado; el aspecto fundamental de este tipo

⁵ Gordon R. Judith. "*Comportamiento organizacional.*" Editorial Prentice Hall, México. 1996 pag. 116- 117

de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual).

3.8 Criterios de inclusión y exclusión.

3.8.1 Inclusión.

Se evaluará únicamente a los empleados que se encuentran realizando sus actividades cotidianas.

3.8.2 Exclusión.

No se considerará a los empleados que estén gozando de alguna comisión o licencia o se encuentren otra condición.

3.9 Población objetivo

Personal administrativo

Categoría	Número	Porcentaje
Auxiliar de intendencia	135	46%
Administrativo	78	27%
Bibliotecario	60	20%
Técnico	15	05%
Total	288	100.0%

3.10 Procedimiento muestral

La determinación de la muestra se obtuvo utilizando el programa STATS en ambiente Windows.

Datos de referencia:

- ¿Tamaño de la muestra 288?
- ¿Error máximo aceptable? = 0.05%
- Porcentaje estimado de la muestra= 0.50%
- Nivel deseado de confianza = .95%
- Tamaño de la muestra. = 164

3.11 Instrumento de medición

Preguntas

I. Establecimiento de metas

1. ¿Las autoridades difunden y promocionan los objetivos y metas a lograr?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

2. ¿Existen los medios para difundir masivamente los objetivos y metas programados?

1. Sí	2. No
-------	-------

3. ¿Los objetivos y las metas ¿Son claras y objetivas?

1. Sí	2. No
-------	-------

4. ¿En qué porcentaje las metas planteadas son factibles?

1. 1 a 20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

5. ¿Nivel de compromiso individual para la consecución de metas?

1. 1 a 20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

6. ¿Nivel de compromiso de su grupo para la consecución de metas?

1. 1 a 20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

7. ¿El logro de metas se ha reflejado en los estímulos?

1. Sí	2. No
-------	-------

II. Teoría de refuerzo

8. ¿Las autoridades evalúan sistemática el desempeño laboral ?

1. Sí	2. No
-------	-------

9. ¿Se evalúa la calidad y productividad de los individuos y grupos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

10. ¿Las autoridades refuerzan los comportamientos positivos?.

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

11. ¿Cuando realiza una actividad sobresaliente se le reconoce?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

12. ¿Cuando no tiene resultados satisfactorios se le reconviene o sanciona?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

13. ¿Se le proporcionan explicaciones para evitar conductas indeseables?

1. Sí	2. No
-------	-------

14. ¿Son adecuados y equitativos los reconocimientos y castigos que otorgan las autoridades?

1. Sí	2. No
-------	-------

15. ¿Las sanciones y castigos son comunes?

1. Sí	2. No
-------	-------

16. ¿Los premios y reconocimientos se entregan sistemáticamente?

1. Sí	2. No
-------	-------

17. ¿Existen estudios para detectar la conductas de los empleados?

1. Sí	2. No
-------	-------

18. ¿Los premios y castigos se deben entregar oportunamente para que se produzca la conducta adecuada?

1. Sí	2. No
-------	-------

19. ¿Cual es su nivel en el Programa de calidad?

1. A	2. B	3. C	4. D	5. E
------	------	------	------	------

III. Teoría de expectativas

20. ¿Su trabajo cubre sus expectativas, deseos e intereses individuales?

1. Sí	2. No
-------	-------

21. ¿En que medida?

1. 1 a 20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

22. ¿Cómo cataloga sus actuales condiciones?

1. Optimistas	2. Normales	3. Pesimistas
---------------	-------------	---------------

23. ¿Realiza su labor en condiciones adversas o limitadas?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

24. ¿Cómo cataloga las expectativas de sus compañeros de trabajo?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

25. ¿Cómo cataloga el clima laboral?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

26. ¿Cómo cataloga su sistema de principios y valores?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

IV. Teoría de la equidad y comparación social

27. ¿El trato que le dispensan las autoridades es respetuoso y equitativo?

1. Sí	2. No
-------	-------

28. ¿Ha percibido alguna forma de discriminación?

1. Sí	2. No
-------	-------

29. ¿Sus actividades son relevantes para la comunidad?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

30. ¿Realiza su mejor esfuerzo en su actividad laboral?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

31. ¿Cómo cataloga la calidad del trabajo que desempeña?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

32. ¿Cómo cataloga las políticas institucionales?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

33. ¿Cómo cataloga el comportamiento de las autoridades?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

V. Teoría del aprendizaje social

34. ¿Las autoridades lo estimulan para realizar mejor su trabajo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

35. ¿Las autoridades condicionan su conducta?

1. Sí	2. No
-------	-------

36. ¿Las autoridades promueven la capacitación y adiestramiento en el trabajo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

37. ¿Ha aprendido de sus compañeros de trabajo?

1. Sí	2. No
-------	-------

38. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

39. ¿Su comportamiento individual es?

1. Introverso	2. Normal	3. Extroverso
---------------	-----------	---------------

40. ¿Ha modificado su conducta para obtener premios o reconocimientos?

1. Sí	2. No
-------	-------

41. ¿Su conducta se ha modificado por instrucciones de sus superiores?

1. Sí	2. No
-------	-------

42. ¿Cómo cataloga sus condiciones físicas y mentales?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

VI. Motivación intrínseca y extrínseca

43. ¿Cómo considera su situación personal?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

44. ¿Cuál es nivel de motivación?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

45. ¿Las condiciones imperantes son satisfactorias?

1. Sí	2. No
-------	-------

46. ¿Posee un plan de vida y de carrera?

1. Sí	2. No
-------	-------

47. ¿Cómo cataloga su futuro inmediato?

1. Promisorio	2. Regular	3. Desalentador
---------------	------------	-----------------

48. ¿Los ingresos que percibe le permiten satisfacer sus necesidades integralmente?

1. Sí	2. No
-------	-------

VII. Enriquecimiento del puesto

49. ¿Cómo considera su puesto actual?

1. Satisfactorio	2. Seguro	3. Intrascendente
------------------	-----------	-------------------

50. Los cursos de capacitación han incrementado su productividad?

1. Sí	2. No
-------	-------

51. ¿En que medida han contribuido a su superación?

1. 1 a 20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

52. ¿Qué tipo de cursos le parecen mas atractivos?

1. Mentales	2. Manuales	3. Ambos
-------------	-------------	----------

53. ¿Los instructores son?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

54. ¿Cubren sus necesidades de superación?

1. Sí	2. No
-------	-------

55. ¿Están bien programados y son organizados?

1. Sí	2. No
-------	-------

56. ¿Cómo evalúa la calidad de los cursos?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

VIII. Datos Generales

57. ¿Cuántos años tiene?

1. Menos de 30 años	2. De 31 a 40 años	3. de 41 a 49 años	4. 50 años o más
---------------------	--------------------	--------------------	------------------

58. ¿Género?

1. Masculino	2. Femenino
--------------	-------------

59. ¿Escolaridad?

1. Primaria	2. Secundaria	3. Bachillerato	4. Carrera técnica
5. Licenciatura	6. Maestría	7. Sin registro	

60. ¿Programa en el que participó?

1. Promoción	2. Actualización	3. Desarrollo Humano
4. Cómputo	5. Prejubilación	6. Educación Adultos

61. ¿Antigüedad en la UNAM?

1. 0 a 3 años	2. 4 a 9 años	3. 10 a 19 años	4. 20 a 29 años
5. 30 a 39 años	6. 40 años o más	7. Sin registro	

3.12 Prueba piloto

La prueba piloto tiene como finalidad verificar que el instrumento de medición (cuestionario) y los procedimientos sean los adecuados. Además, también nos permite

conocer las características de la población e inferir el comportamiento de los diferentes parámetros.

Para efectos de nuestro análisis, fue de suma importancia, ya que, nos permitió corroborar que las preguntas fueran coherentes y estuvieran bien estructuradas; para ello, y con el afán de cumplir con el requisito, se decidió aplicar el cuestionario al 10% de la población objetivo y de acuerdo a los resultados obtenidos, se tomaron las siguientes determinaciones:

- El número de preguntas del cuestionario se redujo de 80 a 61
- Se modificaron 6 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión
- En algunas preguntas se modificó las opciones de respuesta de 5 a 3
- El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente de 15 minutos.

3.13 Validez y confiabilidad

La investigación del comportamiento se dirige según el método científico. El tema por analizar es observable directamente o por medio de algún tipo de representación (como respuestas de cuestionarios).

En general, un científico usa una definición operacional; es decir, describe algo a partir de los medios utilizados para cuantificarlo. Por ejemplo, el hambre podría definirse como las horas transcurridas desde la última vez que se ingirieron alimentos; o las actitudes raciales, mediante su calificación en una escala. Ocasionalmente, las definiciones operacionales -como identificar masculinidad con "capacidad del individuo de que le crezca barba"- pueden cuestionarse, pero tienen la ventaja de que resultan claras y están abiertas, por tanto, al escrutinio.

Para ser científicos los datos obtenidos deben ser válidos y confiables. La validez representa el grado en que un procedimiento produce información genuina y creíble; además, deben diferenciarse dos aspectos: la validez interna y la validez externa.

La validez interna se refiere al nivel en que un procedimiento mide lo que supuestamente debe medir. ¿Es consistente la definición operacional respecto a otras formas de identificar y medir la conducta o la característica? El número de horas transcurridas desde la última vez que se ingirieron alimentos constituye quizá una medida válida del hambre pues, como se ha demostrado, ambas están asociadas.

Resultaría cuestionable definir la sociabilidad en términos del número de interacciones que una persona tiene a diario porque algunas personas pueden contar con empleos que requieren interacciones, mientras que otras se hallan en situaciones más aisladas. Una medida de mayor validez consideraría si la interacción fue más o menos voluntaria.

Por otra parte, la validez externa concierne al grado en que son generalizables los hallazgos. ¿Los resultados trascienden el escenario o la situación inmediatos? A menudo, la investigación en escenarios naturales tiene más validez externa que la de laboratorio. En contraste, esta última puede tener mayor validez interna, por reunir mayor control sobre la situación, el investigador puede incrementar su confianza en lo que está midiendo.

Además de válida, la investigación será confiable, lo cual supone la capacidad de reproducir los hallazgos. Los instrumentos y procedimientos deben generar resultados similares cuando se aplican a gente similar en situaciones similares o al mismo grupo en una segunda ocasión. La confiabilidad contribuye de forma sustancial a la validez.

Sin embargo, un estudio puede resultar confiable sin tener validez. Por ejemplo, podría sugerirse la fuerza de un apretón de manos como parámetro para medir la inteligencia. Ese apretón puede medirse con alto grado de confiabilidad, pero ello no entraña una medida válida de la inteligencia. Tal evaluación carece de validez.

3.14 Prueba de campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrenta a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los empleados, el suscrito los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se le pedía al trabajador que lo repitiera o modificara.

3.15 Análisis estadístico

En el caso de una población con distribución normal la razón $(n - 1)s^2 / \sigma^2$ sigue una distribución de probabilidad χ^2 , la cual es diferente de acuerdo con los $(n - 1)$ grados de libertad. En consecuencia, la estadística que se utiliza para probar una hipótesis referente al valor de la varianza de la población es

$$\chi^2 = \frac{(n - 1)s^2}{\sigma_0^2}$$

La prueba puede ser una prueba unilateral o una prueba bilateral, aunque las hipótesis más frecuentes sobre una varianza poblacional se relacionan con pruebas unilaterales.

Capítulo 4

Interpretación y análisis

Análisis estadístico

4.1 Estadística descriptiva

En todas las ciencias experimentales surge el problema de tener que determinar valores numéricos de una o más magnitudes; a veces las magnitudes deseadas pueden medirse directamente, en otros casos hay que hacer un tratamiento matemático, gráfico o numérico de los datos a fin de calcular los valores de ciertas magnitudes diferentes de las directamente observadas.

Una vez calculando el valor de una magnitud conviene determinar su exactitud ya que siempre hay presentes errores experimentales

El error experimental es la diferencia entre el valor observado y el valor real, así de esta forma podemos expresar la relación:

Valor observado = valor real + error experimental

Y como ordinariamente no conocemos el verdadero valor de la magnitud deberemos encontrar alguna forma de estimar el error experimental, para este fin se utiliza el análisis estadístico.

Así pues, definiremos de manera práctica, citando dos definiciones referentes, primeramente lo que es la estadística en sí, y por ende a lo que es la estadística descriptiva:

- La estadística: derivada de la ciencia matemática, es la ciencia de la recopilación, clasificación, presentación e interpretación de datos.
- La estadística descriptiva: es la ciencia encargada de analizar, estudiar y describir a la totalidad de individuos de una población. Esta incluye las técnicas que se relacionan con el resumen y la descripción de datos numéricos, estos pueden ser gráficos o pueden incluir análisis mediante cálculos (sus funciones son de dar reglas y normas para decir como hay que recopilar datos, ordenarlos en tablas, representarlos gráficamente y reducirlos, es decir, dar medidas que permitan manejarlos).

Así también:

Su finalidad es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente y, por tanto, pueda utilizarse eficazmente para el fin que se desee (toma de decisiones).

El proceso que sigue la estadística descriptiva para el estudio de una cierta población consta de los siguientes pasos:

- Selección de caracteres dignos de ser estudiados.
- Mediante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados.
- Elaboración de tablas de frecuencias, mediante la adecuada clasificación de los individuos dentro de cada carácter.
- Representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas).
- Obtención de parámetros estadísticos, números que sintetizan los aspectos más relevantes de una distribución estadística.

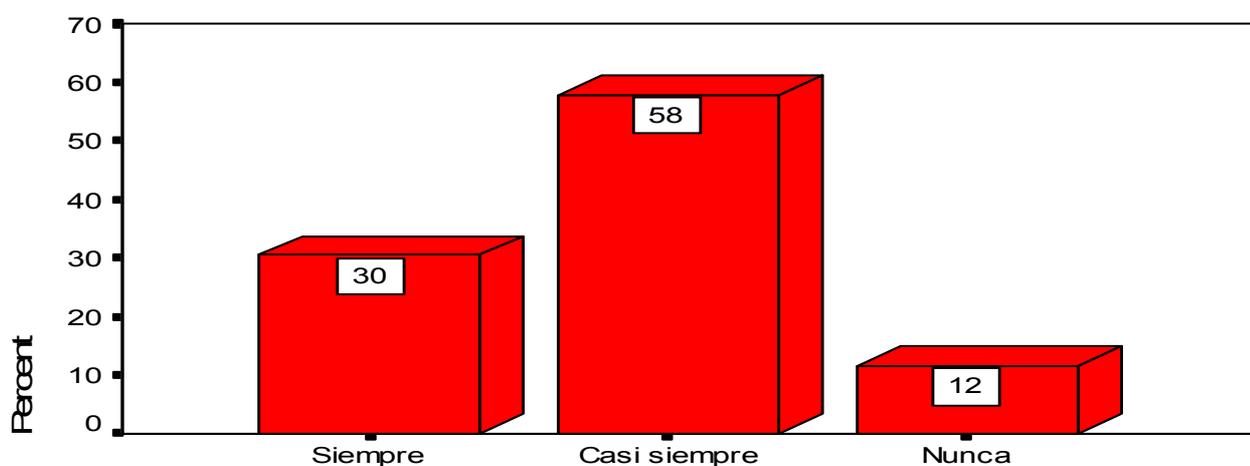
Operacionalización

I. Establecimiento de metas

Respuesta 1. En lo que respecta a la pregunta de si las autoridades difunden y promocionan los objetivos y metas a lograr, observamos que en el 57.9% de los casos la respuesta fue "casi siempre", en el 30.5% de los casos "Siempre" y, por último, el 11.6% de los encuestados optó por la respuesta "Nunca".

Facultad de Filosofía y Letras

Establecimiento de metas



Pregunta 1

Gráfica 1

Respuesta 2. En cuanto a los medios para difundir masivamente los objetivos y metas programados, el 91.5% de los interrogados respondió que sí existían, mientras que el 8.5% negó que los hubiera.

Respuesta 3. A la pregunta de si los objetivos y metas eran claros y objetivos, un 92.7% de los encuestados sostuvo que sí lo eran, frente a un 7.3% que negó que lo fueran.

Respuesta 4. También se les pidió a los sujetos de la encuesta que dijeran en qué porcentaje son factibles las metas planteadas. El 64.6% de los encuestados emitió una respuesta que se ubicó entre el 41 y 60% de factibilidad; el 14.6% colocó su respuesta entre el 61 y 80%; el 12.1% entre el 21 y 40%; el 6.1% entre el 1 y 20% y, por último, el 2.4% ubicó su respuesta entre el 81 y 100% de factibilidad.

Respuesta 5. En esta pregunta se les pidió a los encuestados que evaluaran el nivel de compromiso individual para la consecución de metas. El 67.1% de los interrogados emitió una respuesta que se colocó entre el 61 y 80% de compromiso individual; el 18.3% se ubicó entre el 41 y 60%; el 11.6% entre el 21 y 40% y, finalmente, el 3% respondió que el compromiso individual podía calcularse entre el 81 y 100%.

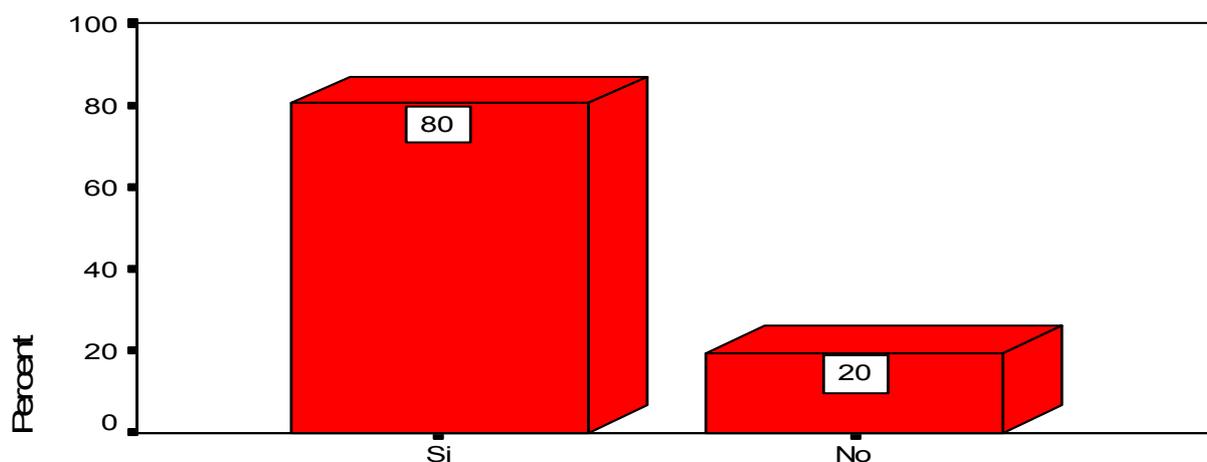
Respuesta 6. Respecto al nivel de compromiso del grupo de cada uno para la consecución de metas, el 61% de los encuestados calculó a éste entre el 41 y 60%; el

17.1% ubicó su respuesta entre 61 y 80%; el 13.4% entre el 21 y 40% y, en último sitio, el 2.4% estimó que el nivel de compromiso de su grupo se encontraba entre el 1 y 20%.

Respuesta 7. Ante la pregunta de si el logro de metas se ha reflejado en los estímulos, el 80.5% de los inquiridos consideró que sí, mientras que el restante 19.5% opinó que no.

Facultad de Filosofía y Letras

Establecimiento de metas



Pregunta 7

Gráfica 2

II. Teoría de refuerzo

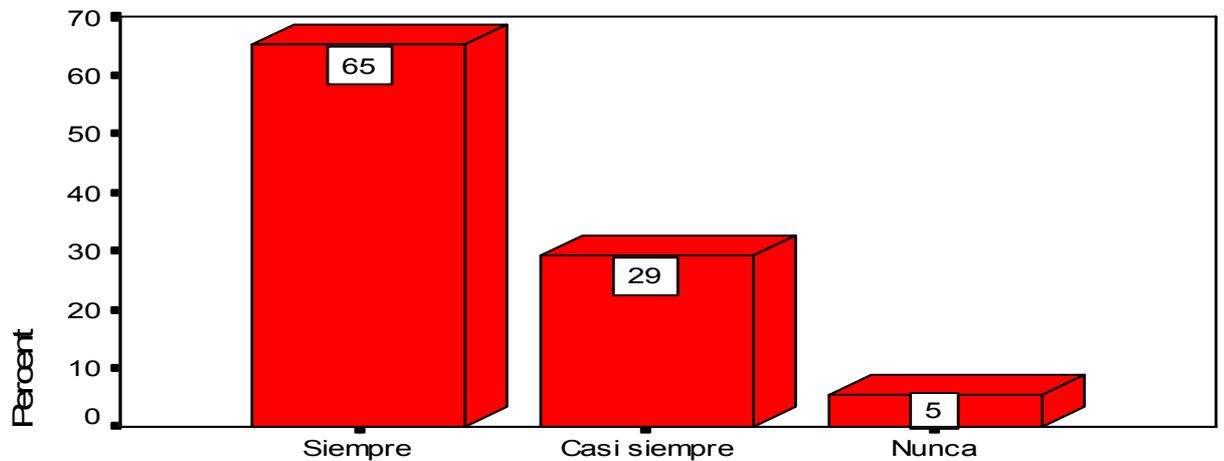
Respuesta 8. Cuando se les preguntó si consideran que las autoridades evalúan sistemáticamente el desempeño laboral, el 54.3% de los encuestados sostuvo que sí, frente al restante 45.7% que afirmó lo contrario.

Respuesta 9. Con respecto a la pregunta de si se evalúa la calidad y productividad de los individuos y grupos, un 42.1% respondió que siempre, seguido de un 40.2% que contestó que nunca. Por último, el 17.7% consideró que casi siempre se evalúa la calidad y productividad de los individuos y grupos.

Respuesta 10. También se les preguntó a los sujetos de la encuesta si consideraban que las autoridades refuerzan los comportamientos positivos, ante lo cual el 65.2% respondió que siempre, el 29.3% que casi siempre y, finalmente, el 5.5% sostuvo que nunca.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría de refuerzo



Pregunta 10

Gráfica 3

Respuesta 11. Cuando se les preguntó a los encuestados si eran reconocidos cuando realizaban una actividad sobresaliente, el 40.2% contestó que casi siempre, seguido del 36.6% que manifestó que siempre y, por último, el 23.2% que dijo que nunca eran reconocidos.

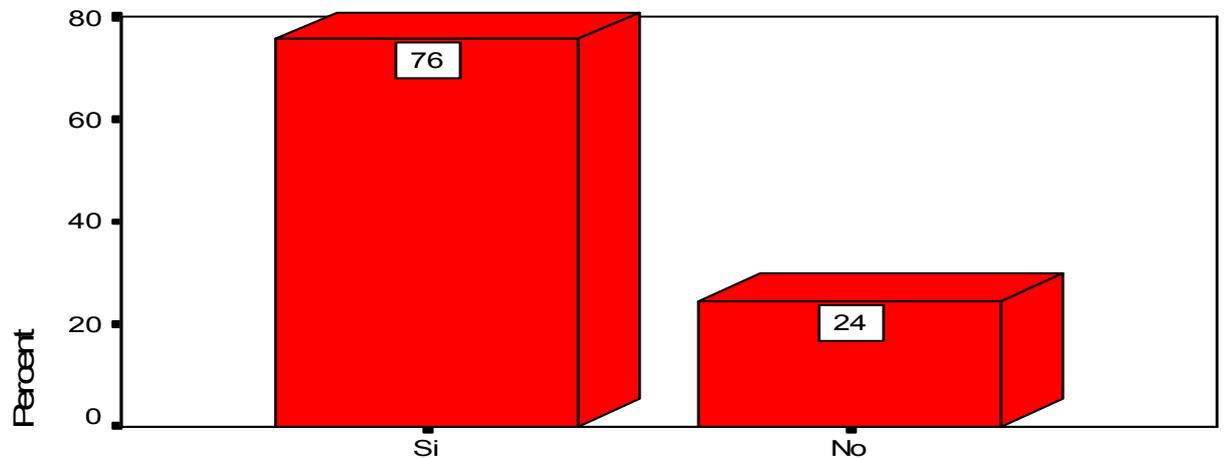
Respuesta 12. En esta pregunta se les pidió a los encuestados que manifestaran si eran reconvenidos o sancionados cuando no tenían resultados satisfactorios, a lo que el 46.3% contestó que casi siempre, el 39.6% que siempre y, en tercer sitio, el 14% dijo que nunca.

Respuesta 13. También se les preguntó si se les proporcionaban explicaciones para evitar conductas indeseables, ante lo cual el 75% manifestó que sí, mientras que el restante 25% declaró que no.

Respuesta 14. Ante la pregunta de si son adecuados y equitativos los reconocimientos y castigos que otorgan las autoridades, el 75.6% de los encuestados optó por responder afirmativamente. Mientras que el restante 24.4% se inclinó por ofrecer una respuesta negativa.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría de refuerzo



Pregunta 14

Gráfica 4

Respuesta 15. Respecto a si son comunes las sanciones y castigos, un 84.1% de los interrogados manifestó que sí, mientras que el restante 15.9% adujo que no eran comunes.

Respuesta 16. Para esta pregunta se observó que un 87.8% de los sujetos de la encuesta afirmó que los premios y reconocimientos se entregan sistemáticamente, mientras que el restante 12.2% sostuvo lo contrario.

Respuesta 17. Respecto a si existen estudios para examinar las conductas de los empleados, un 64% dijo que no y el 36% opinó que sí.

Respuesta 18. A la pregunta de si los premios y castigos se deben entregar oportunamente para que se produzcan las conductas adecuadas, el 81.7% respondió que sí, y el restante 18.3% sostuvo que no.

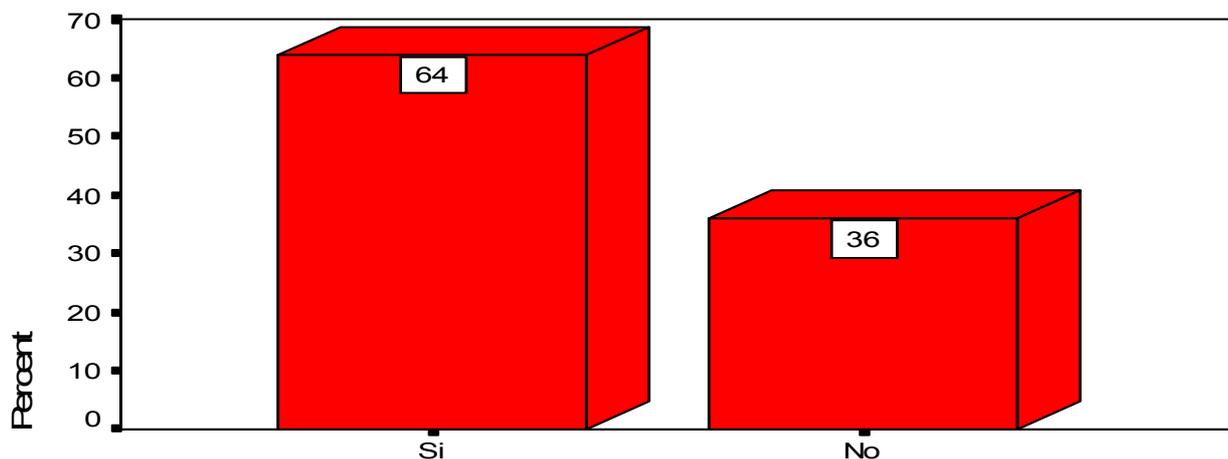
Respuesta 19. En esta preguntó se les pidió a los encuestados que mencionaran su nivel en el programa de calidad, a lo cual el 85.4% manifestó que era el nivel E el 6.1% el D el 4.9% el C y, finalmente, el 3.7% el B.

III. Teoría de expectativas

Respuesta 20. Respecto a si el trabajo de los encuestados cubre sus expectativas, deseos e intereses individuales, el 64% de ellos respondió que sí, frente al 36% restante que eligió una respuesta negativa.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría de expectativas



Pregunta 20

Gráfica 5

Respuesta 21. A continuación se les pidió que especificaran en qué medida su trabajo cubre sus expectativas, deseos e intereses individuales. El 48.8% de los interrogados ubicó su respuesta entre el 41 y 60% de cobertura; el 24.4% entre el 21 y 40%; el 22% entre el 61 y 80% y, por último, el 4.9% emitió una respuesta que se colocó entre el 81 y 100% de cobertura de sus expectativas, deseos e intereses individuales.

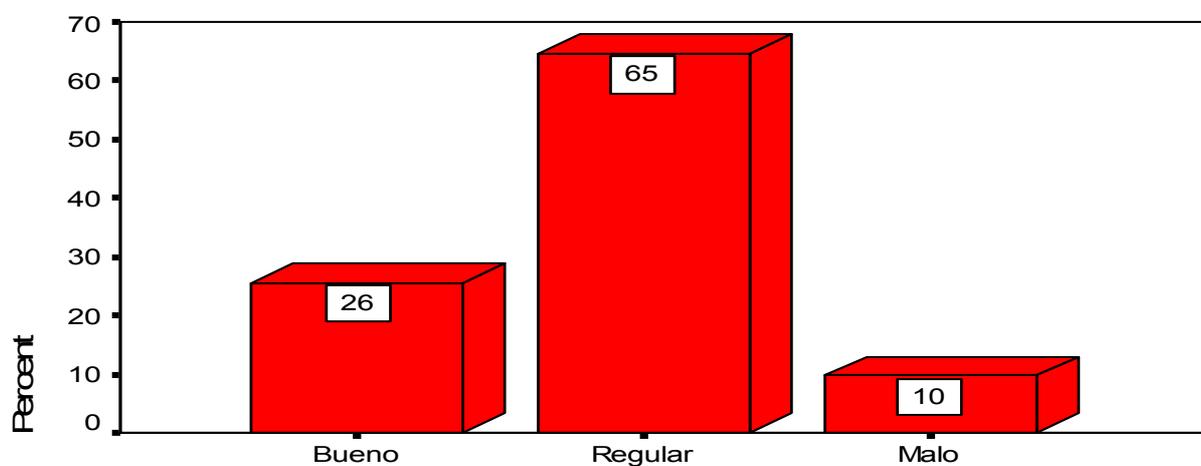
Respuesta 22. En cuanto a las condiciones actuales de los encuestados, el 57.3% las calificó de normales; el 27.4% de pésimas y, en tercer sitio, el 15.2% las considero optimistas.

Respuesta 23. A la pregunta de si realizan sus labores en condiciones adversas o limitadas, el 45.1% de los interrogados respondió que siempre; el 39.6% dijo que casis siempre y, finalmente, el 15.2% afirmó que nunca.

Respuesta 24. También se les pidió a los encuestados que calificaran las expectativas de sus compañeros de trabajo, ante lo cual el 64.6% las consideró regulares; el 25.6% las estimó buenas y, por último, el 9.8% las juzgó malas.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría de expectativas



Pregunta 24

Gráfica 6

Respuesta 25. En relación con el clima laboral, el 53.7% de los sujetos de la encuesta lo consideró regular; el 36.6% lo calificó de bueno y el restante 9.8% lo juzgó malo.

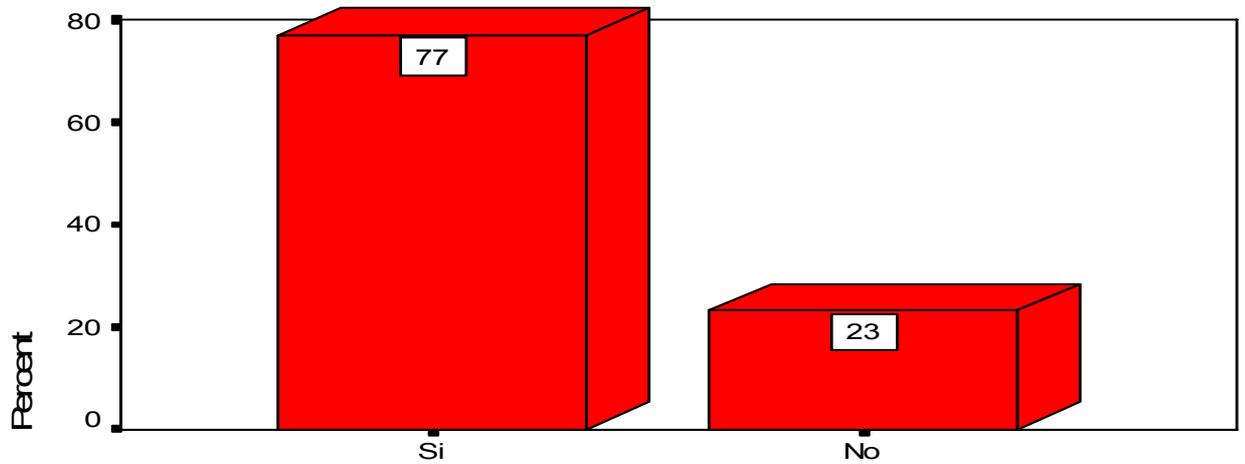
Respuesta 26. En cuanto al sistema de principios y valores, el 80.5% de los interrogados lo consideró bueno; el 13.4% regular y el 6.1% malo.

IV. Teoría de la equidad y comparación social

Respuesta 27. Respecto a si el trato que les dispensan las autoridades es respetuoso y equitativo, el 76.8% respondió que sí, mientras que el 23.2% sostuvo que no.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría de equidad y comparación social



Pregunta 27

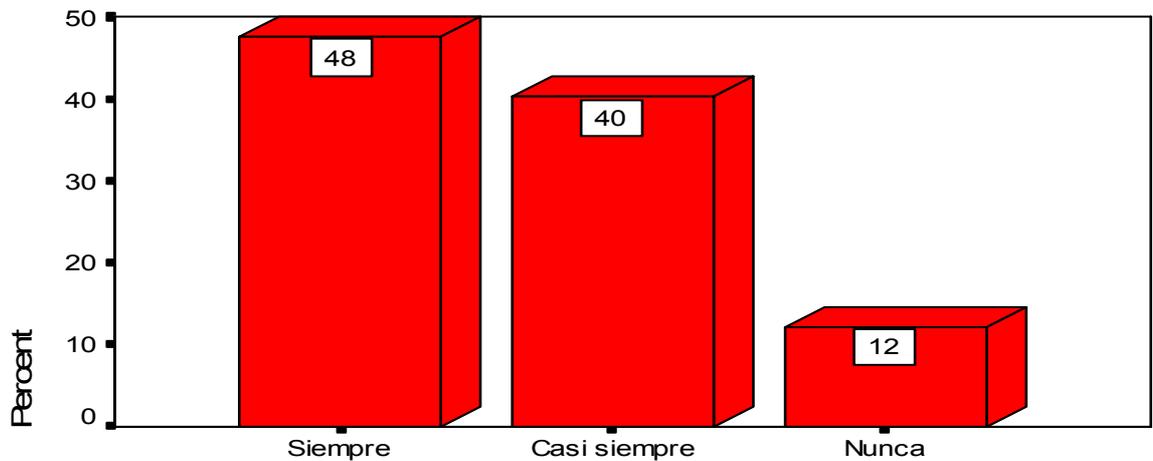
Gráfica 7

Respuesta 28. También se les preguntó a los encuestados si habían percibido alguna forma de discriminación, a lo que el 81.1% manifestó que sí, mientras que el restante 18.9% dijo que no.

Respuesta 29. En cuanto a si consideran que sus actividades son relevantes para la comunidad, el 47.6% opinó que siempre; el 40.2% juzgó que casi siempre y, por último, el 12.2% declaró que nunca.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría de equidad y comparación social



Pregunta 29

Gráfica 8

Respuesta 30. Ante la pregunta de si realizan su mejor esfuerzo en su actividad laboral, el 61% de los interrogados aseguró que siempre; el 35.4% sostuvo que casi siempre y, en último lugar, el 3.7% manifestó que nunca.

Respuesta 31. En relación con la interrogante de cómo consideran la calidad de trabajo que desempeñan, el 57.3% juzgó que es buena; el 36.6% la consideró regular y, finalmente, el 6.1% la calificó de mala.

Respuesta 32. Sobre las políticas institucionales, el 66.5% de los encuestados las consideró buenas; el 28.7% las juzgó como regulares y, en tercer sitio, el 4.9% opinó que son malas.

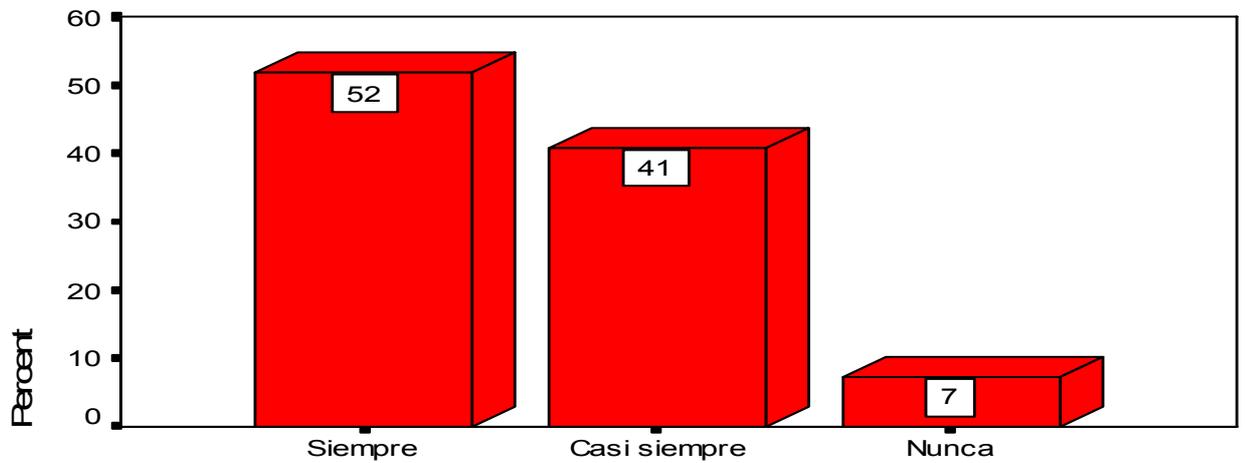
Respuesta 33. Respecto al comportamiento de las autoridades, el 57.9% de los sujetos de la encuesta lo considera bueno; el 38.4% dijo que era regular y, finalmente, el 3.7% lo valoró como malo.

V. Teoría del aprendizaje social

Respuesta 34. También se les preguntó si las autoridades los estimulan para realizar mejor su trabajo, a lo que un 51.8% respondió que siempre; un 40.9% dijo que casi siempre y, finalmente, el restante 7.3% de los encuestados manifestó que nunca son estimulados por las autoridades para realizar mejor sus labores.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría del aprendizaje social



Pregunta 34

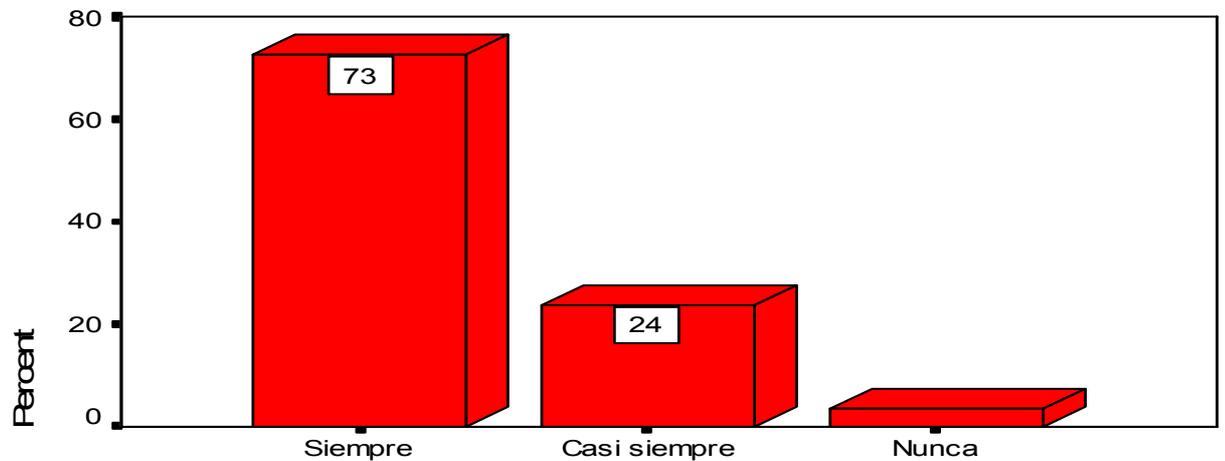
Gráfica 9

Respuesta 35. Ante la pregunta de si las autoridades condicionan su conducta, el 91.5% de los interrogados respondió afirmativamente y el restante 8.5% sostuvo lo contrario.

Respuesta 36. Con esta pregunta se buscó establecer si las autoridades promueven la capacitación y adiestramiento de los encuestados en el trabajo. Un 72.6% consideró que siempre; un 23.8% adujo que casi siempre y el restante 3.7% opinó que nunca.

Facultad de Filosofía y Letras

Teoría del aprendizaje social



Pregunta 36

Gráfica 10

Respuesta 37. Respecto a si han aprendido de sus compañeros de trabajo, el 88.4% de los encuestados sostuvo que sí, y el restante 11.6% dijo que no.

Respuesta 38. En cuanto a la relación con sus compañeros, un 57.3% opinó que era bueno; un 35.4% consideró que era regular y, por último, el restante 7.3% juzgó que era mala.

Respuesta 39. En relación con el comportamiento individual de cada encuestado, el 48.2% lo calificó de normal; el 37.2% lo describió como introvertido y el restante 14.6% la juzgó como introvertido.

Respuesta 40. También se les preguntó si había modificado su conducta para obtener premios o reconocimientos, a los que un 87.8% sostuvo que sí y el restante 12.2% negó haber modificado su conducta con ese fin.

Respuesta 41. Respecto a si habían modificado su conducta por instrucciones de sus superiores, un 78.7% lo negó, y el restante 21.3% admitió haber modificado su conducta por esa causa.

Respuesta 42. En cuanto a cómo juzgan sus condiciones físicas y mentales, el 87.8% de los interrogados las estimó buenas; el 9.8% las consideró regulares y el restante 2.4% las juzgó malas.

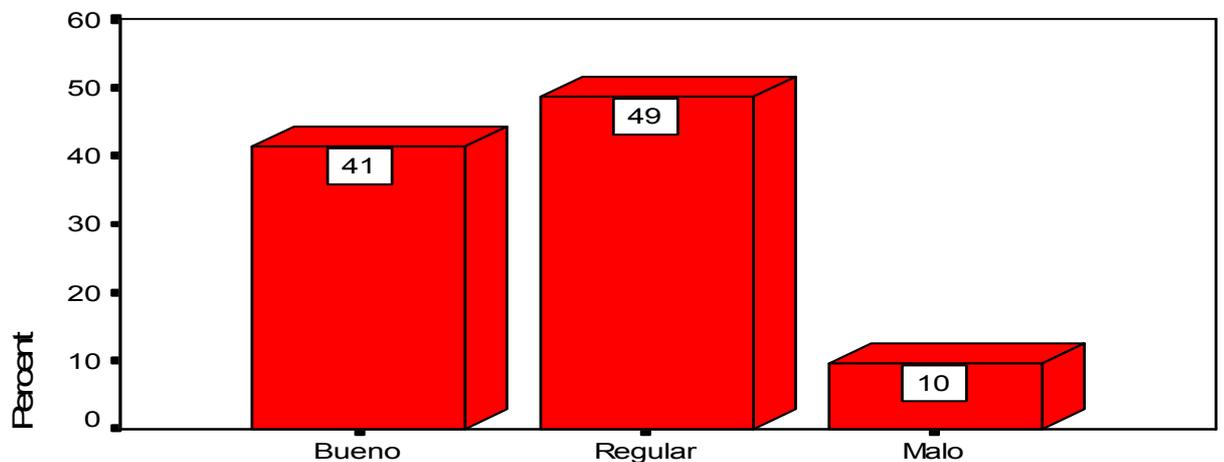
VI. Motivación intrínseca y extrínseca

Respuesta 43. Con esta pregunta se les interrogó a los encuestados sobre cómo consideran su situación personal. Un 55.5% de ellos la consideró buena; un 39% opinó que es regular y, finalmente, el restante 5.5% la juzgó como mala.

Respuesta 44. En relación con el nivel de motivación de los interrogados, el 48.8% lo calificó de regular; el 41.5% dijo que es bueno y, por último, el 9.8% restante manifestó que es malo.

Facultad de Filosofía y Letras

Motivación intrínseca y extrínseca



Pregunta 44

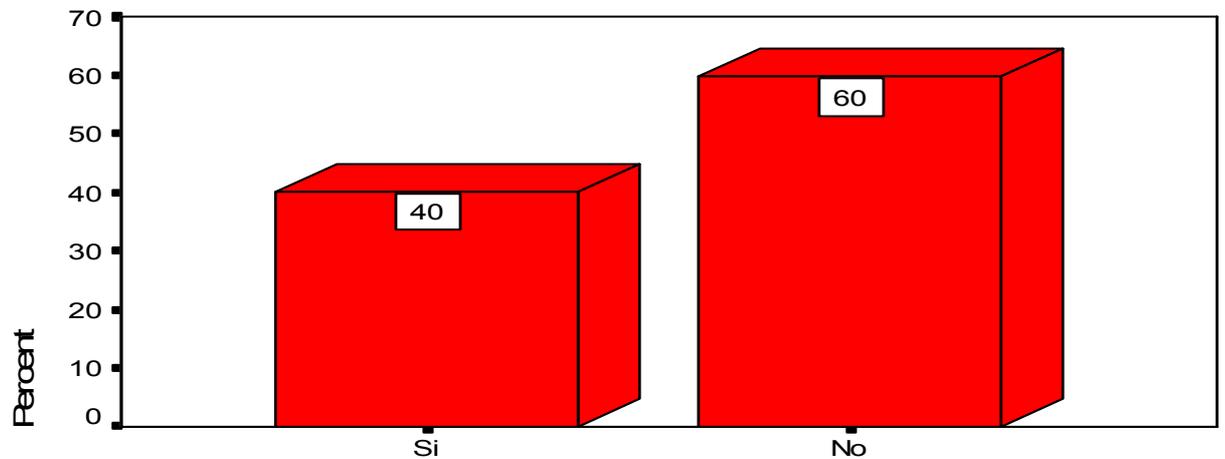
Gráfica 11

Respuesta 45. En cuanto a si los encuestados consideran satisfactorias las condiciones imperantes, el 75% de ellos opinó que sí, y el restante 25% se pronunció en sentido contrario.

Respuesta 46. Respecto a si poseen un plan de vida y de carrera, el 59.8% admitió que no y el restante 40.2% sostuvo que sí.

Facultad de Filosofía y Letras

Motivación intrínseca y extrínseca



Pregunta 46

Gráfica 12

Respuesta 47. En esta pregunta se les pidió a los encuestados que dijeran cómo consideran su futuro inmediato, ante lo cual el 48.2% optó por la respuesta "Promisorio"; el 45.7% se inclinó por la respuesta "Regular" y, por último, el 6.1% eligió la respuesta "Malo".

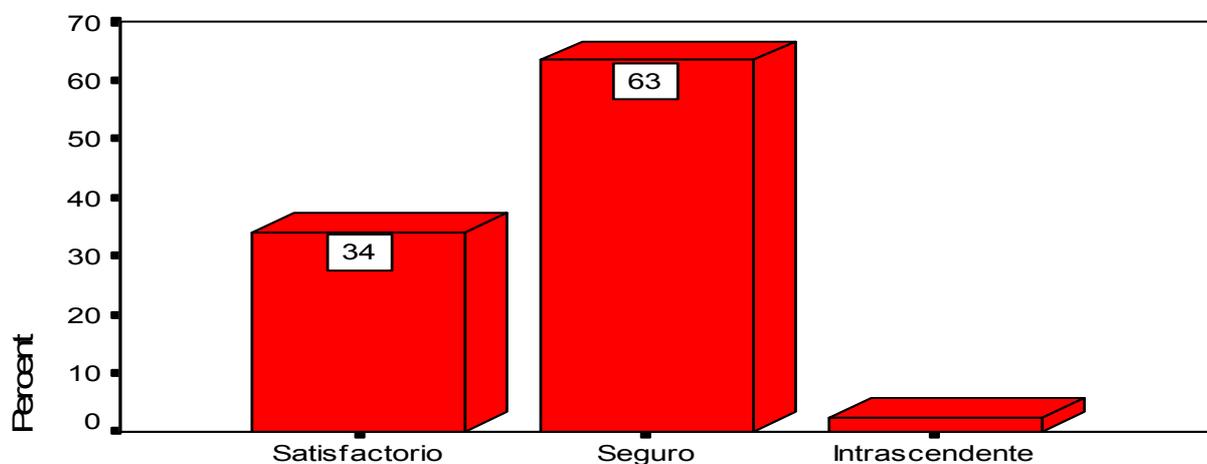
Respuesta 48. Respecto a si los ingresos que perciben les permite satisfacer sus necesidades integralmente, el 59.8% de los interrogados manifestó que no, frente al 40.2% que aseguró que sí.

VII. Enriquecimiento del puesto

Respuesta 49. En relación con cómo consideran su puesto actual, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera: el 63.4% de los encuestados optó por la respuesta "Seguro"; el 34.1% se inclinó por la respuesta "Satisfactorio" y el 2.4% restante eligió la respuesta "Intrascendente"

Facultad de Filosofía y Letras

Enriquecimiento del puesto



Pregunta 49

Gráfica 13

Respuesta 50. También se les preguntó si los cursos de capacitación habían incrementado su productividad, a lo que un 64.6% de los interrogados respondió que no, frente al 35.4% que sostuvo lo contrario.

Respuesta 51. A continuación se les preguntó en qué medida consideraban que los cursos antedichos habían contribuido a su superación. El 41.5% de los encuestados emitió una respuesta que se ubica entre el 21 y 40% de contribución a su superación; el 32.9% entre el 41 y 60% y, finalmente, el 25.6% restante entre el 61 y 80%.

Respuesta 52. Respecto a los cursos que más atractivos les parecen a los encuestados, el 56.1% optó por la respuesta "Ambos"; el 22.6% eligió la respuesta "Manuales" y el 21.3% prefirió la respuesta "Mentales".

Respuesta 53. Sobre cómo son los instructores, el 37.8% los consideró malos, mientras que el 31.1% los consideró buenos y otro 31.1% los juzgó regulares.

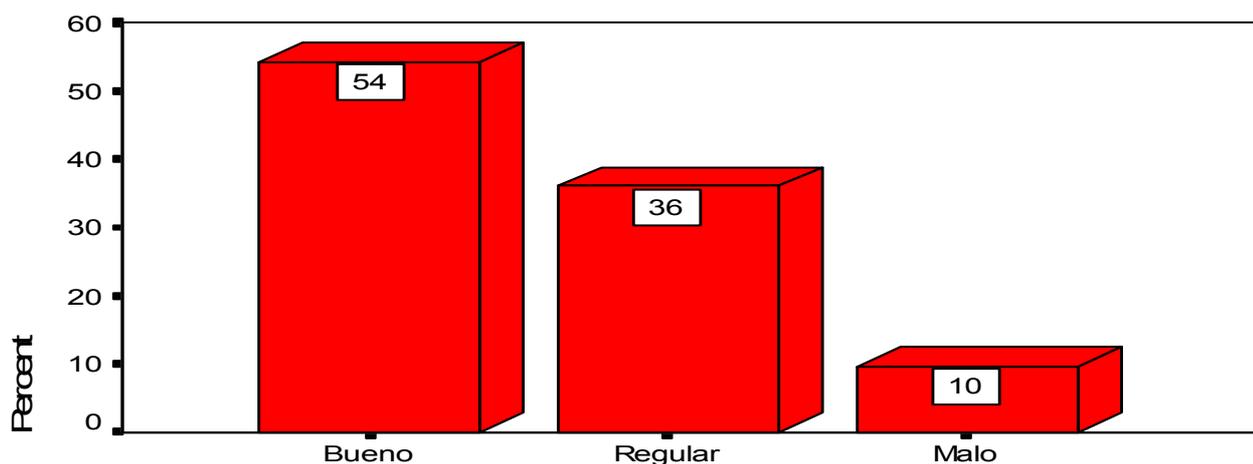
Respuesta 54. Respecto a si cubre sus necesidades de superación, el 76.2% de los encuestados manifestó que sí, frente al 23.8% restante que sostuvo lo contrario.

Respuesta 55. También se les preguntó si consideraban que los instructores estaban bien programados y si eran organizados. Un 70.1% respondió a esto que sí, frente al restante 29.9% que aseguró lo contrario.

Respuesta 56. En cuanto a la evaluación de los cursos que se ofrecen, el 54.3% de los interrogados opinó que son buenos; el 36% que son regulares y, por último, el 9.8% sostuvo que los cursos que se ofrecen son malos.

Facultad de Filosofía y Letras

Enriquecimiento del puesto



Pregunta 56

Gráfica 14

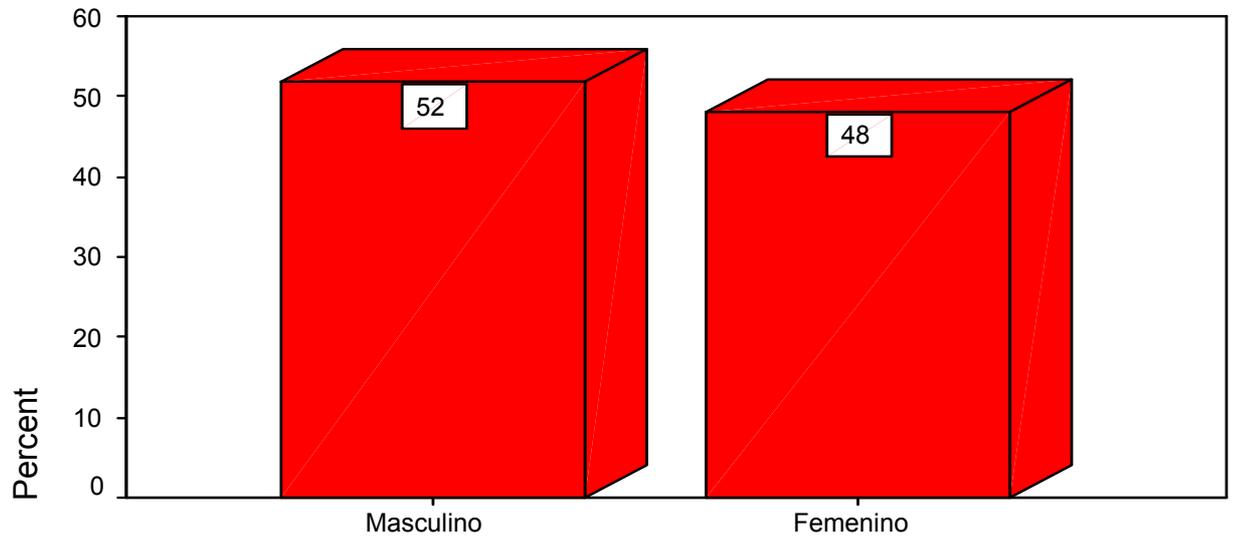
VIII. Datos generales

Respuesta 57. En cuanto a la edad de los encuestados, un 36.6% de ellos se ubicó entre los 41 y 49 años; los que se ubicaron entre los 31 y 40 años y quienes tienen 50 años o más representaron, en ambos casos, el 23.2% de los encuestados. Por último, los menores de 30 años representaron el 17.1% del total de interrogados.

Respuesta 58. En relación con el género de los sujetos de la encuesta, el 51.8% de ellos son del sexo masculino, y el restante 48.2% son del sexo femenino.

Facultad de Filosofía y Letras

Datos generales



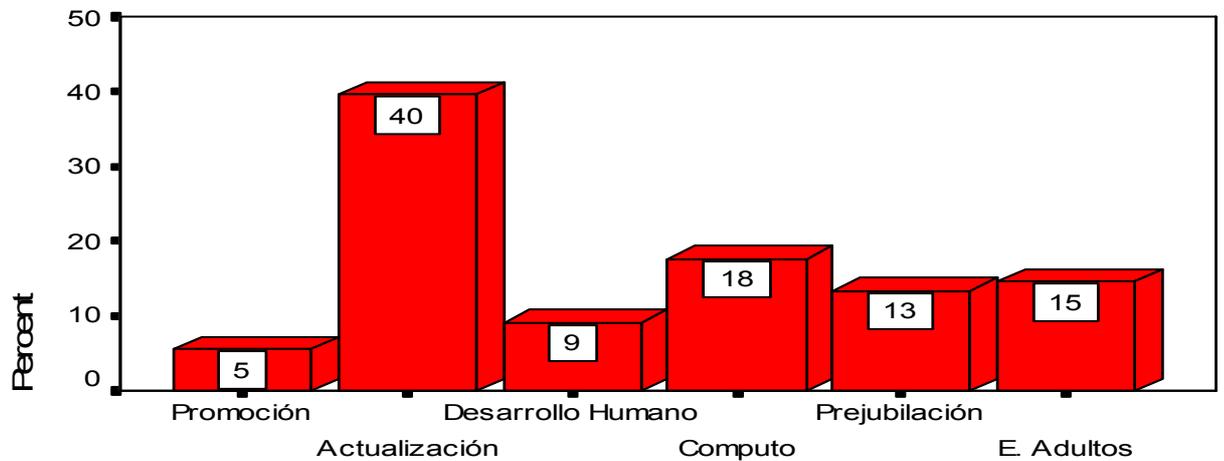
Pregunta 58

Gráfica 15

Respuesta 59. También se les pidió a los encuestados que manifestaran su grado de escolaridad. En cuanto a este rubro, quienes tienen secundaria concluida representan el 29.9% del total de los encuestados; los que no tuvieron registro son el 17.7%; bachillerato, 16.5%; primaria, 15.9%; licenciatura, 9.8%; carrera técnica, 6.7% y, por último, maestría, 3.7%.

Facultad de Filosofía y Letras

Datos generales



Pregunta 60

Gráfica 16

Respuesta 60. En cuanto al programa en que participaron los encuestados, el 39.6% de ellos señaló que fue el de actualización; el 17.7% manifestó que el de cómputo; el 14.6% indicó que el de E. adultos; el 13.4% dijo que el de prejubilación; el 9.1% el de desarrollo humano y, por último, el 5.5% de los encuestados participó e el programa de promoción.

Respuesta 61. Por último se les preguntó por su antigüedad en la UNAM. Las respuestas se ubicaron de la siguiente forma: entre 10 y 19 años, 32.9% de los encuestados; entre 20 y 29 años, 22.6%; entre 4 y 9 años, 19.5%; entre 0 y tres años, 12.8%; sin registro, 5.5%; entre 30 y 39 años, 3.7% y, por último, los que tienen 40 años o más de antigüedad, 3%.

4.2 Estadística inferencial

La estadística Inferencia, es el proceso por el cual se deducen (inferen) propiedades o características de una población a partir de una muestra significativa. Uno de los aspectos principales de la inferencia es la estimación de parámetros estadísticos. Por ejemplo, para averiguar la media, μ , de las estaturas de todos los soldados de un reemplazo, se extrae una muestra y se obtiene su media, $\bar{0}$. La media de la muestra (media muestral), $\bar{0}$, es un estimador de la media poblacional, μ . Si el proceso de muestreo está bien realizado (es decir, la muestra tiene el tamaño adecuado y ha sido seleccionada aleatoriamente), entonces el valor de μ , desconocido, puede ser inferido a partir de $\bar{0}$.

La inferencia siempre se realiza en términos aproximados y declarando un cierto nivel de confianza. Por ejemplo, si en una muestra de $n = 500$ soldados se obtiene una estatura media $\bar{0} = 172$ cm, se puede llegar a una conclusión del siguiente tipo: la estatura media, μ , de todos los soldados del reemplazo está comprendida entre 171 cm y 173 cm, y esta afirmación se realiza con un nivel de confianza de un 90%. (Esto quiere decir que se acertará en el 90% de los estudios realizados en las mismas condiciones que éste y en el 10% restante se cometerá error.)

Si se quiere mejorar el nivel de confianza, se deberá aumentar el tamaño de la muestra, o bien disminuir la precisión de la estimación dando un tramo más amplio que el formado por el de extremos 171, 173. Recíprocamente, si se quiere aumentar la precisión en la estimación disminuyendo el tamaño del intervalo, entonces hay que aumentar el tamaño de la muestra o bien consentir un nivel de confianza menor. Finalmente, si se quiere mejorar tanto la precisión como el nivel de confianza, hay que tomar una muestra suficientemente grande.

4.2.1 Prueba de hipótesis bajo la herramienta X^2

El propósito de esta herramienta es validar la hipótesis de investigación contrastando las ocho variables elegidas (unilateralmente) que corresponden a nueve parámetros contra la pregunta clave; los datos para su análisis se obtuvieron de las tablas de donde las hipótesis se aprueban o se rechazan dependiendo del nivel de significancia.

Operacionalización.

La tabla de resultados es el lugar donde los datos se presentan y esta formadas por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi, en donde de las dos variables presenta más de dos categorías.

La fuerza de la asociación entre las variables nos las proporciona el índice de Pearson, por ejemplo si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a la unidad nos indica que existe una asociación perfecta.

.

El nivel de significancia es el índice que nos permite establecer los márgenes de confianza y probabilidad,

Contrastación de variables

Tabla.

Parámetro	Variable Dependiente	Variable Independientes
II. Teoría del refuerzo	Pregunta 11.	
I. Establecimiento de metas		Pregunta. 7
III. Teoría de expectativas		Pregunta 20
IV. Teoría de la equidad		Pregunta 29
V. Teoría del aprendizaje		Pregunta. 34
VI. M. Intrínseca y extrínseca		Pregunta. 44
VII. Enriquecimiento del puesto		Pregunta. 49
VIII. Datos generales		Pregunta. 60

Por último, y con el propósito de abundar en nuestra decisión más contundente, optamos por realizar un análisis múltiple entre una variable dependiente y siete independientes.

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis.

En el ámbito de la investigación en ciencias sociales se asume como una regla generalmente aceptada la asignación de límites mínimos y máximos.

Fijación de límites:

0.95% margen de confianza	0.05% margen de error
---------------------------	-----------------------

Una vez determinados los niveles se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .
2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta H_0 .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.
 - 0 Nos indica que no hay asociación
 - 1 Nos indica que existe fuerte asociación.

La variable con la que se midieron las otras variables independientes fue la pregunta no. 10, la cuál nos cuestiona lo siguiente:

Pregunta 10. ¿las autoridades refuerzan los comportamientos positivos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

4.4 Contrastación de variables

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p7) Logro reflejado en estímulos .

H^o: El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con el logro reflejado en los estímulos.

Hⁱ: El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con el logro reflejado en los estímulos.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X ²): 87.72	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .73

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y el logro reflejado en los estímulos.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y los logros observados en los estímulos representan el 65.2%, seguidos de los que opinan que casi siempre se refuerzan los comportamientos positivos y que sí se reflejan en el estímulo representan el 15.2%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.73%.

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p20) Cobertura de expectativas .

H^o: El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con la cobertura de las expectativas.

Hⁱ: El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con la cobertura de las expectativas.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 156.47	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .97

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^i ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y la cobertura de las expectativas.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y la cobertura de las expectativas representan el 64.2%, seguidos de los que opinan que casi siempre se refuerzan los comportamientos positivos y que creen que no se cubren sus expectativas representan el 29.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.90%.

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p29) Actividades relevantes .

H^0 : El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con la realización de actividades relevantes.

H^i : El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con la realización de actividades relevantes.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 140.42	Grados de libertad: 4
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .65

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^i ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y la aseveración de que las actividades que realizan es relevante.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y la creencia de que las actividades que realizan siempre son relevantes representan el 47.6% seguidos de los que opinan que casi siempre se refuerzan los comportamientos positivos y que casi siempre sus actividades son relevantes, representan el 22.6%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.78%.

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p34) Las autoridades lo motivan .

H^o: El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con la motivación de las autoridades

Hⁱ: El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con la motivación de las autoridades

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X ²): 206.18	Grados de libertad: 4
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .79

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y la motivación que aplican las autoridades.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y la aplicación sistemática de la motivación por parte de las autoridades representa el 51.6%, seguidos de los que creen que casi siempre se refuerzan los comportamientos positivos y que piensan que las autoridades casi siempre motivan al empleado representan el 27.4%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.62%.

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p44) Nivel de motivación .

H^o: El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con el nivel de motivación.

Hⁱ: El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con el nivel de motivación.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 143.67	Grados de libertad: 4
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .66

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y el nivel de motivación.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y la opinión de que el nivel de motivación es bueno representan el 41.5%, seguidos de los que opinan que casi siempre se rerefuerza el comportamiento positivo y que manifiestan que su nivel de motivación es regular representan el 25.0'%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.73%.

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p49) Satisfacción del puesto actual.

H^o: El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con la satisfacción del puesto actual.

Hⁱ: El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con la satisfacción del puesto actual .

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 113.12	Grados de libertad: 4
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .58

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y la satisfacción del puesto actual.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y la satisfacción del puesto desempeñado representan el 34.1%, seguidos de los que opinan que siempre se refuerzan los comportamientos positivos y que manifiestan seguridad en su empleo representan el 31.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.67%.

(p10) ¿Refuerzan comportamiento positivo vs (p60) programas institucionales .

H^o: El reforzamiento del comportamiento positivo no tiene una relación significativa con los programas institucionales.

Hⁱ: El reforzamiento del comportamiento positivo sí tiene una relación significativa con los programas institucionales.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 172.48	Grados de libertad: 10
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .72

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el reforzamiento del comportamiento positivo y la participación en los programas institucionales.

La política de siempre reforzar el comportamiento positivo y la participación en los programas institucionales de actualización representan el 39.6%, seguidos de los que opinan que casi siempre se refuerzan los comportamientos positivos y que participan en los programas prejubulatorios representan el 13.4%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.84%.

Conclusiones y Recomendaciones

Consideraciones finales

Las conclusiones constituyen una de los apartados más importantes de la investigación debido a que es donde citamos los hallazgos más importantes de la investigación. Por lo que, para una mejor comprensión decidimos dividirlo en dos partes:

Conclusiones cuantitativas

De acuerdo a los resultados observados en las matrices de los cruces entre la pregunta No. 10 con las preguntas 7-20-29-34-44-49-60 podemos afirmar las siguientes aseveraciones:

- Que la herramienta elegida (χ^2) fue la adecuada, ya que nos permitió rechazar todas las hipótesis nulas que nos conducían a negar que el reforzamiento positivo no poseía ninguna relación con las variables elegidas. Por lo tanto, y de acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que la investigación está comprobada estadísticamente. (ver tabla resumen)

Tabla resumen

Número de Pregunta	χ^2	Grados de Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
P7	87.72	2	.00	.73	AHI
P20	156.47	2	.00	.07	AHI
P28	140.42	4	.00	.65	AHI
P34	206.16	4	.00	.79	AHI
P44	143.87	4	.00	.66	AHI
P49	113.12	4	.00	.68	AHI
P60	172.48	10	.00	.72	AHI

- El segundo argumento está sustentado en la utilización del el coeficiente r de Pearson, el cual puede variar de -1.00 donde: -1.00 = correlación negativa perfecta a +1.00 correlación positiva perfecta.

Tabla de índices de correlación

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte
- 0.75 = Correlación negativa considerable
- 0.50 = Correlación negativa media

- 0.10 = Correlación negativa débil
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva débil
- +0.50 = Correlación positiva media
- +0.75 = Correlación positiva considerable
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte
- +1.00 = Correlación positiva perfecta

Tabla de correlación

Variable Independiente	Número de parámetro Nombre de teoría	Índice de correlación	Interpretación de correlación
II. p10			
	I. p.7	+0.73	Positiva media
	III. p20	+0.90	Positiva considerable
	IV p29	+0.78	Positiva considerable
	V. p34	+0.62	Positiva media
	VI. p44	+0.73	Positiva media
	VII. p49	+0.67	Positiva media
	VIII. p60	+0.84	Positiva considerable

La pertinencia se confirma con los índices de correlación que se obtuvieron, ya que cuatro parámetros se ubicaron en el rango de correlación positiva media (c.p.m) y tres en el rango de positiva considerable (c.p.c). Por lo tanto, se confirma el nivel de asociación positivo.

Conclusiones cualitativas

I. Establecimiento de metas

En lo concerniente a este parámetro, observamos que la respuesta que tuvo una mayor significancia es la que se refiere a la consideración de que los objetivos y las metas que establecen las autoridades son claros e imparciales, con una respuesta afirmativa de parte del 92.7% de los encuestados. A continuación, y en orden descendente, destacaron por su significancia las siguientes respuestas: la respuesta de que sí existen medios para difundir masivamente los objetivos y metas programados, con un 91.5%; que el logro de metas sí se ha reflejado en los estímulos, con un 80.5%; que el nivel de compromiso individual para la consecución de metas se ubica entre el 61 y 80% con un 67.1%; que la factibilidad de las metas planteadas se ubica entre un 41 y 60% con un 64.6%; que el nivel de

compromiso del grupo para la consecución de las metas se ubica entre un 41 y 60% con un 61% y, por último, que las autoridades casi siempre difunden y promocionan los objetivos y metas con un 57.9%.

II. Teoría de refuerzo

En este parámetro destacó por sus significancia el 87.8% de los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta de si los premios y reconocimientos se entregan sistemáticamente. A continuación, en orden descendente, destacaron también los siguientes parámetros: el 85.4% de quienes afirmaron estar en el nivel E del programa de calidad; el 84.1% de quienes dijeron que sí son comunes las sanciones y castigos; el 81.7% de quienes sostuvieron que sí se deben entregar los premios y efectuar los castigos oportunamente para que se produzcan las conductas adecuadas; el 75.6% de los encuestados que opinaron que son adecuados y equitativos lo reconocimientos y castigos que otorgan las autoridades; el 75% de los que afirmaron que sí se proporcionan explicaciones para evitar conductas indeseables; el 65.2% de quienes dijeron que las autoridades siempre refuerzan los comportamientos positivos; el 64% de quienes negaron que existieran estudios para examinar la conducta de los empleados; el 54.3% de los que sostuvieron que las autoridades evalúan sistemáticamente el desempeño laboral; el 46.3% de quienes opinaron que casi siempre se les reconviene o sanciona cuando no alcanzan resultados satisfactorios; el 42.1% de los que dicen que siempre se evalúan la calidad y productividad de los individuos y grupos y, en último lugar, el 40.2% que sostiene que casi siempre se les reconoce cuando realizan una actividad sobresaliente.

III. Teoría de expectativas

En lo que se refiere a este parámetro, en primer lugar se ubicó por su significancia la respuesta "Bueno" para la pregunta de cómo catalogan los encuestados su sistema de principios y valores, con un 80.5%; en segundo lugar, encontramos la respuesta "Regular" para la pregunta de cómo catalogan las expectativas de sus compañeros de trabajo, con un 64.6%; en tercer lugar, la respuesta afirmativa a la pregunta de si el trabajo cubre las expectativas de los encuestados, con un 64%; en cuarto lugar, la respuesta "Normales" para la pregunta de cómo consideran sus condiciones actuales, con un 57.3%; en quinto lugar, la respuesta "Regular" para la pregunta de cómo consideran su clima laboral, con un 53.7%; en sexto lugar, la respuesta "entre 41 y 60%" para la pregunta de en qué medida consideran los encuestados que su trabajo cubre sus expectativas, deseos e intereses individuales, con un 48.8% y, por último, en séptimo sitio la respuesta "Siempre" para la

pregunta de si los encuestados realizan su labor en condiciones adversas o limitadas, con un 45.1%.

IV. Teoría de la equidad y comparación social

Si se ordenan los resultados obtenidos de acuerdo con este parámetro, podemos observar que destaca en primer lugar por su significancia, con un 81.1%, la respuesta afirmativa para la pregunta de si los encuestados han percibido alguna forma de discriminación. En segundo lugar, con un 76.8%, destacó la respuesta afirmativa a la pregunta de si las autoridades dispensan un trato respetuoso y equitativo a los encuestados; en tercer lugar, con un 66.5%, la respuesta "Bueno" para la pregunta de cómo consideran los encuestados las políticas institucionales; en cuarto lugar, con un 61%, la respuesta "Siempre" para la pregunta de si los interrogados realizan su mejor esfuerzo en su actividad laboral; en quinto lugar, con un 57.9%, la respuesta "Bueno" para la pregunta de cómo consideran el comportamiento de las autoridades; en sexto lugar, con un 57.3%, la respuesta "Bueno" para la pregunta de cómo consideran la calidad del trabajo que desempeñan y, por último, en séptimo lugar con un 47.6% la respuesta "Siempre" relacionada con la pregunta de si las actividades de los interrogados son relevantes para la sociedad.

V. Teoría de aprendizaje social

En este caso sobresale por su significancia, con un 91.5%, la respuesta afirmativa a la pregunta de si las autoridades condicionan la conducta de los encuestados; en segundo lugar se ubicó la respuesta afirmativa, con un 88.4%, a la pregunta de si los encuestados han aprendido de sus compañeros de trabajo; compartiendo el tercer lugar con un 87.8% encontramos la respuesta afirmativa a la pregunta de si los interrogados han modificado su conducta para obtener premios o reconocimientos y la respuesta "Buenas" para calificar las condiciones físicas y mentales de los propios encuestados; en cuarto lugar se colocó la respuesta negativa para la pregunta de si la conducta de los encuestados se ha modificado por instrucciones de sus superiores, con un 78.7%; en quinto lugar se ubicó, con un 72.6%, la respuesta "Siempre" para responder la pregunta de si las autoridades promueven la capacitación y adiestramiento en el trabajo; en sexto lugar podemos ver la respuesta "Bueno" para la pregunta de cómo es la relación de los encuestados con sus compañeros de trabajo y, por último, en séptimo sitio se colocó la opción "Siempre" como respuesta a la pregunta de si las autoridades estimulan a sus empleados para que realicen mejor su trabajo.

VI. Motivación intrínseca y extrínseca

En cuanto a este parámetro los resultados se ordenaron de la siguiente manera: en primer lugar, con un 75%, despunta por su significancia la respuesta afirmativa para la pregunta de si las condiciones imperantes son satisfactorias; en segundo lugar, con un 59.8%, se ubicó tanto la respuesta negativa para la pregunta de si los interrogados poseen un plan de vida y de carrera como la respuesta negativa para la interrogante de si los ingresos que perciben los encuestados les permite satisfacer sus necesidades integralmente; en tercer sitio, con un 55.5%, se encuentra la opción "Bueno" como respuesta a la pregunta de cómo consideran los sujetos de la encuesta su situación personal; en cuarto lugar, con un 48.8%, la opción "Regular" para responder a la pregunta de cuál es el nivel de motivación de los encuestados y, por último, en quinto sitio se encontró la respuesta "Promisorio" ante la pregunta de cómo consideran su futuro inmediato, con un 48.2%.

VII. Enriquecimiento del puesto

En lo concerniente a este parámetro observamos que la respuesta que tuvo una mayor significancia fue la que se refiere a que los cursos de capacitación sí cubren las necesidades de superación, con un 76.2%. En segundo lugar se ubicó, con un 70.1%, la respuesta afirmativa para la pregunta de si los mencionados cursos están bien programados; en tercer lugar se colocó la respuesta negativa a la pregunta de si los cursos de capacitación han incrementado la productividad de los trabajadores, con un 64.6%; en cuarto lugar está la opción del término "Seguro" por parte de los encuestados para calificar su puesto actual, con un 63.4%; en quinto lugar la opción "ambos" para responder a la pregunta de qué tipos de cursos se prefieren, los mentales o los manuales, con un 56.1%; en sexto lugar la respuesta "Bueno" para calificar la calidad de los cursos de capacitación, con un 54.3%; en séptimo lugar se ubicaron los que opinan que los cursos han contribuido a su superación entre un 21 y 40%, con un 41.5% y, finalmente, ocupando el octavo sitio se situó la respuesta "Malo" para la pregunta de cómo consideran los encuestados los instructores.

VIII. Datos generales

Por último, la consideración de este parámetro arrojó los siguientes resultados: en primer lugar de significancia se colocó el 51.8% de quienes manifestaron pertenecer al sexo masculino; en segundo lugar el 39.6% de quienes afirmaron haber participado en el programa de desarrollo humano; en tercer lugar el 36.6% de los que dijeron tener entre 41 y 49 años de edad; en cuarto lugar el 32.9% de los que afirmaron tener entre 10 y 19 años de antigüedad en la UNAM y,

finalmente, en quinto lugar encontramos el 29.9% de los que manifestaron tener concluida la educación secundaria.

Propuestas

La capacitación y el desarrollo son procesos para mejorar las competencias de los empleados, pero a lo largo de la historia se han enfocado de forma diferente. El término desarrollo se reservaba, por lo general, a los procesos de mejora de las competencias del personal de nivel directivo, mientras que la capacitación se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades en puestos de trabajo inferiores en la jerarquía organizacional. Es decir, se "desarrolla" a los ejecutivos (y superiores); se "capacita" a los no ejecutivos: Hoy esta distinción no tiene tanto significado como lo tuvo antes. Ahora existe una gran necesidad de mejorar las competencias de los empleados en todos los niveles organizacionales y todos los empleados deben comprometerse en el proceso de ampliación de sus capacidades.

Aprendizaje y desempeño de tareas

El aprendizaje se puede definir como el proceso de codificación, retención y utilización de la información. Esta perspectiva del aprendizaje impulsó a Howell y Cooke (1989) a definir a los individuos como "procesadores humanos de información". Los métodos específicos con los que procesamos la información para su utilización a corto y largo plazo han sido objeto de muchos estudios en la Psicología cognitiva (Weiss, 1990).

Anderson (1985) sugirió que se dividiera en tres fases la adquisición de competencias: el conocimiento declarativo, la recopilación de conocimientos y el conocimiento procedimental.

Pertinencia de la capacitación

El valor estratégico de la capacitación y el desarrollo

Las organizaciones no capacitan y desarrollan a sus empleados sólo por el puro placer de hacerlo; más bien hacen porque los empleados representan una ventaja competitiva que aumenta el rendimiento organizacional cuando se gestiona con inteligencia. La estrategia competitiva que utiliza una organización es su forma de competir en el mercado. Existe un vínculo entre el tipo de estrategia competitiva que utiliza una organización y sus prácticas de capacitación y desarrollo (Jacksony Schuler, 1990).

Una estrategia de velocidad está diseñada para ofrecer al cliente un valor competitivo en términos de utilizar menor tiempo para sus productos o servicios. Una política de capacitación que cumpla esta función estratégica acentúa el trabajo en equipo entre los empleados y los métodos de producción modernos, diseñados para reducir el tiempo destinado a satisfacer las necesidades del cliente. Una estrategia de innovación se utiliza para desarrollar productos o servicios que sean diferentes a los de la competencia. Su objetivo comercial principal es ofrecer algo nuevo y diferente. La capacitación se centra en este contexto, en el desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías. Una estrategia de mejora de la calidad está dada para proporcionar valor ofreciendo un producto o servicio de mejor calidad que aquel que quebrinan los competidores.

Para alcanzar ese objetivo, se capacita a los empleados para que proporcionen un alto nivel de calidad en el servicio. Por último, el objetivo de una estrategia de reducción de costos es ganar una ventaja competitiva siendo un proveedor de servicios de bajo costo. Según estas estrategias comerciales, se presta poco énfasis a la mejora de las competencias de los empleados mediante la capacitación. Los empleados con mejores niveles de competencia garantizan niveles más altos de remuneración, que sirven para aumentar los costos. Como esto es lo contrario al resultado deseado, las organizaciones que persiguen estrategias de reducción de costos tienden a invertir pocos recursos en la mejora de las competencias de sus empleados.

El ambiente previo a la capacitación

Tannenbaum y Yukl (1992) revisaron la evidencia que sugiere que los acontecimientos que tuvieron lugar antes de la capacitación (es decir, el ambiente previo a la capacitación) pueden influir en la efectividad de la misma. Las acciones y decisiones directivas proporcionan indicios que señalan la motivación de los empleados respecto a la capacitación. Los empleados comienzan a aprender acerca del punto de vista de la organización sobre la capacitación en el proceso de socialización inicial y continúan recogiendo información en cada actividad de capacitación en la que participan. Algunas acciones señalan a los entrenados la importancia de la capacitación (p. ej., el apoyo de los como pañeros y supervisores). Otras acciones revelan a los empleados la cantidad de control o participación que tienen en el proceso de capacitación (p. ej., la participación en la determinación de las necesidades).

Cohen (1990) encontró que las personas a quienes se capacita reciben más apoyo de los supervisores, afrontaban la capacitación con un mayor convencimiento de que ésta sería útil. Los supervisores más comprensivos discutirían un futuro curso con los empleados, establecerían metas de capacitación, les proporcionarían tiempo para que se prepararan y les animarían. Baldwin y Magjuka (1991) encontraron que los empleados que entraban en la capacitación esperando alguna forma de actividad o evaluación de seguimiento presentaban una mayor intención de trasladar a su trabajo lo que habían aprendido. El hecho de que su supervisor les pidiera que preparen un reporte del curso significaba que se les hacía responsables de su propio aprendizaje y aparentemente transmitía el mensaje de que la capacitación era importante. Lo contrario es cierto también. Mathieu, Tannenbaum y Salas (1990) encontraron que los entrenados que informaban de muchas limitaciones en su trabajo (p. ej., falta de tiempo, equipamiento y recursos) entraban a la capacitación con menos motivación para aprender. Estos empleados tenían pocos incentivos para aprender nuevas habilidades en un ambiente donde éstas no podrían ser aplicadas. Otro factor que define el ambiente previo a la capacitación es la energía del entrenado y su elección en la capacitación. Baldwin, Magjuka y Loher (1991) encontraron que si se permitía a los entrenados que especificaran en qué querían capacitarse, su motivación para aprender aumentaba, siempre que recibieran el entrenamiento que hubieran escogido.

Así como expusieron Tannenbaum y Yukl (1992), varios factores que representan al ambiente organizacional en el que ocurre la capacitación se relacionan directamente con su efectividad. La capacitación no ocurre en el vacío; no es más que un medio para conseguir un fin. Los factores que fortalecen el vínculo entre la capacitación y los resultados correspondientes pueden ser tan importantes como el entrenamiento en sí mismo

Detección de las necesidades de capacitación

Todo el proceso de capacitación de personal tiene un diseño racional tal y como propuso Goldstein (1993). El diseño de la capacitación de personal comienza con un análisis de las necesidades de capacitación y culmina con la evaluación de sus resultados. Los pasos importantes entre uno y otro incluyen el desarrollo de objetivos, la elección de métodos y el diseño de la evaluación. Los instructores deben estar al día en la bibliografía sobre métodos de entrenamiento, ya que los éxitos o fracasos previos pueden ayudar a dar forma a la selección o diseño de un programa de capacitación. También tiene igual importancia determinar los medios para evaluar el programa antes de que se ponga en práctica; es decir, deben

seleccionarse los criterios de evaluación para que actúen como el registro de los resultados del programa. La mayor parte de este capítulo analizará los principales pasos en el diseño de la capacitación de personal.

La detección de las necesidades de capacitación consta de un proceso clásico de cuatro pasos: análisis de la organización, análisis de tareas y análisis de personas.

- **Análisis de la organización**

En la evolución del pensamiento sobre la capacitación y el desarrollo, en un principio, el análisis de la organización se centraba en los factores que proporcionaban información sobre dónde y cuándo se podía utilizar la capacitación en la organización. El pensamiento más actual ha transformado el análisis de la organización en un examen de los componentes del sistema, que determinan si el programa de entrenamiento puede producir conductas que se transferirán a la organización. Goldstein (1991) observó que las personas que participaban en programas de capacitación se enfrentaban a un problema: se les pide que aprendan algo en un ambiente -la situación de entrenamiento- y que lo utilicen en otro -en el trabajo-. Este problema requiere un examen de los componentes del sistema de la organización que afectan al participante que llega con habilidades que acaba de aprender. Los programas de capacitación pueden fallar debido a limitaciones organizacionales que no pretendían afrontar. Por ejemplo, los participantes pueden aprender una serie de conductas que no cofunden con la forma cómo un directivo prefiere que se ejecute el trabajo.

Michalak (1981) cree que los capacitadores sobreenfatizan la parte de la capacitación que trata de la adquisición de competencias y ponen poco énfasis a lo que ocurre después. Baumgartel y Jeanpierre (1972) encontraron que la capacitación es más efectiva cuando la dirección proporciona un clima de apoyo que anima a los participantes a explorar nuevas ideas ya utilizar el conocimiento aprendido. Rouillier y Goldstein (1990) propusieron el concepto de un clima de transferencia organizacional para explicar por qué la capacitación puede diferir en su efectividad. Determinaron que los participantes mostraban más transferencia de aprendizaje de la capacitación al trabajo en las unidades organizacionales en las que se les animaba a utilizar lo que habían aprendido y se les recompensaba por hacerlo. Se concluyó que el clima de transferencia era una herramienta poderosa que las organizaciones deben considerar para facilitar la transferencia de aprendizaje.

- **Análisis de tareas**

Un análisis de tareas se utiliza para determinar los objetivos de la capacitación, que están relacionados con la ejecución de actividades u operaciones laborales concretas. El análisis de tareas resulta en una descripción de las actividades u operaciones ejecutadas en el puesto y las condiciones bajo las que se desarrolla éste. El análisis de tareas incluye cuatro pasos principales en el diseño de los programas de capacitación.

- **Desarrollo de descripciones de tareas**

El primer paso en el análisis de tareas es especificar todas las tareas llevadas a cabo en el puesto.

- **Desarrollo de grupos de tareas**

En este paso, las descripciones de tareas se reúnen en grupos para que sean más fáciles de utilizar y controlar. Los expertos en la materia son los responsables de ordenar las descripciones de tareas en categorías significativas que reflejen las dimensiones importantes del trabajo. Por ejemplo, para el puesto de secretario, un grupo podría incluir las tareas que implican el mantenimiento de los archivos.

- **Análisis de conocimientos, habilidades y aptitudes**

Una manera útil de especificar las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo ciertas tareas es a través de los conocimientos, habilidades y aptitudes. Los conocimientos son el cuerpo de información que, si se aplica, hace posible el desempeño adecuado en el puesto. Las habilidades se refieren a la capacidad de ejecutar las operaciones del trabajo con facilidad y precisión y, por lo general, se refiere a las capacidades psicomotoras. Las aptitudes son las capacidades cognitivas necesarias para desarrollar las funciones del puesto. En muchas ocasiones, las aptitudes requieren la aplicación de los conocimientos. El propósito de este análisis es establecer los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para llevar a cabo tareas concretas. Con mucha frecuencia, las personas que supervisan en forma directa el puesto que se está analizando, sirven de expertos en la materia para proporcionar esta información, ya que suelen pensar en lo que necesita saber sobre quién ocupa un puesto de trabajo o qué habilidades y aptitudes necesita saber quien ocupa el puesto para desarrollar sus tareas.

- **Desarrollo de programas de capacitación a partir de los vínculos entre los conocimientos, habilidades y aptitudes y las tareas**

Los vínculos entre los conocimientos, habilidades y aptitudes y las tareas proporcionan la base para dirigir la capacitación hacia la mejora de aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes que sean fundamentales para el desempeño del puesto. Aunque la relevancia de la capacitación para que esta mejora se establezca a través del vínculo, según mi experiencia, es difícil desenmarañar lo que pueden ser los conocimientos, las habilidades o las aptitudes. Esto es en

especial cierto con los conocimientos y las aptitudes. A menudo se puede formar a las personas en la adquisición de nuevos conocimientos, pero es más difícil formarlos en la aptitud para utilizar sabiamente esos conocimientos.

- **Análisis de personas**

El análisis de personas busca contestar a dos preguntas: ¿Quién necesita capacitación dentro de la organización y de qué tipo? La mayoría de las cuestiones de evaluación del análisis de personas se basan en la utilización de los sistemas de evaluación del desempeño porque se necesita valorar a los empleados para determinar sus necesidades de capacitación.

Métodos y técnicas de capacitación

Después de que una organización determine sus necesidades de capacitación y las traduzca en objetivos, el siguiente paso es diseñar un programa de capacitación para cumplir esos objetivos. Esto no es una tarea fácil ya que cada método tiene sus propias fortalezas, debilidades y costos. Lo ideal es la búsqueda del "mejor" método; aquel que cumple nuestros objetivos de forma eficiente en función de los costos.

Métodos de capacitación en el lugar de trabajo

Como su nombre sugiere, estos métodos se llevan a cabo en el lugar de trabajo; con frecuencia implican el entrenamiento de todo el trabajo, mientras que fuera del escenario laboral a menudo implica sólo parte del trabajo.

Entrenamiento en el trabajo (OJT: on-the-job training). El entrenamiento en el trabajo es tal vez la forma de instrucción más antigua y común. Normalmente no se necesita ningún equipo o espacio especial porque se capacita a los nuevos empleados en el lugar propio del puesto. A menudo, los instructores son los trabajadores más experimentados y los empleados aprenden por imitación. Observan cómo desarrolla una tarea un trabajador experimentado e intentan imitar su conducta. Este método asegura un principio clásico de la capacitación: la transferencia del aprendizaje. Ya que el contenido y el lugar son los mismos que los del puesto, normalmente hay pocos problemas con la transferencia.

Pero el método de entrenamiento en el trabajo tiene varias limitantes. Con frecuencia es breve y de pobre estructura; es decir, es un poco más que "Mire y le demostraré cómo hacerlo." Además, muchos trabajadores experimentados encuentran molesta la enseñanza de un nuevo compañero y el nuevo empleado puede verse presionado para dominar la tarea demasiado rápido. Este método es

popular en parte porque es muy fácil de administrar. Pero como muchos de los reclutados cometen errores durante la capacitación, las consecuencias de estos errores deben evaluarse.

Rotación de puestos. La rotación de puestos es un método de capacitación en el que los trabajadores rotan a través de una variedad de puestos. Pueden estar en el mismo puesto desde una semana a un año antes de ser rotados. La rotación de puestos se utiliza con los obreros de producción y con los ejecutivos y tiene varias ventajas para la organización. Familiariza a los trabajadores con varios puestos de una empresa y les da la oportunidad de aprender haciendo las cosas. Dicho método crea flexibilidad; durante periodos de escasez de trabajadores, éstos tienen las habilidades para ocupar cualquier puesto vacante. El método también proporciona un trabajo nuevo y diferente sobre una base sistemática, brindando a los empleados una variedad de experiencias y desafíos. Los empleados aumentan su flexibilidad y ofertabilidad, ya que pueden desarrollar una gran variedad de tareas.

Capacitación vestibular. La capacitación vestibular es uno de los tipos más antiguos de programas de capacitación. Esta formación es en particular, común en los oficios calificados. El nuevo trabajador es "instruido" por un trabajador experimentado durante un largo periodo. El aprendiz actúa de ayudante y aprende el oficio trabajando con un experto del gremio llamado oficial. Los programas vestibulares se utilizan con frecuencia en la fontanería, carpintería y electricidad. Al final del programa vestibular, se "asciende" a la persona a oficial. La formación es intensa, larga y, es normal que se realice de persona a persona. Generalmente, sólo se asigna un aprendiz a un oficial.

Métodos de capacitación fuera de lugar de trabajo

Existe una mayor diversidad en los métodos de capacitación fuera de lugar de trabajo, que tienen marcadas diferencias en su contenido y enfoque del aprendizaje.

Lecciones. Como saben todos los estudiantes, el método de las lecciones es una forma popular de instrucción en instituciones educativas. Este método también se utiliza en la industria. Con este sistema, se puede enseñar a un gran número de personas al mismo tiempo; en ese sentido, es efectivo con respecto al costo. Sin embargo, cuanto más diversificada esté la audiencia, más general se hace su contenido. De aquí que su utilidad para impartir conocimiento especializado sea más limitado; Una reacción frecuente a una lección sobre la técnica de

mejoramiento de ventas es: "Esa idea suena bien en principio, ¿Pero cómo la pongo en práctica en mi empresa?" Con una audiencia más homogénea, un instructor puede dirigir la lección a temas y técnicas específicos, que resulta más positivo que utilizar un material muy amplio. Así, las lecciones son una forma eficaz de formar a muchas personas al mismo tiempo, en especial si tienen una necesidad específica de capacitación.

Una desventaja de las lecciones es que constituyen una comunicación en un solo sentido. Hay pocas oportunidades para el diálogo, las preguntas o los debates sobre problemas individuales e intereses especiales, Los propios alumnos tienen que comprender y personalizar el contenido de la lección. Aunque sean populares, las lecciones no son el mejor método para la adquisición de destrezas.

Material audiovisual. El material audiovisual cubre una serie de técnicas de capacitación, como las películas, diapositivas y cintas de video. Permite a los participantes ver y oír, y normalmente es bastante bueno para captar su interés. Esto acentúa la importancia de la motivación y el interés como condiciones necesarias del aprendizaje. Después del gasto inicial de creación de un programa como éste, el costo es mínimo debido a su utilización continua. El material audiovisual es en particular útil para la capacitación de personas en procesos o secuencias de trabajo.

Seminarios. El método de capacitación por seminarios pone el énfasis en la comunicación de doble sentido. Es en especial efectivo cuando la proporción entre participantes e instructores no es muy alta. Este método es útil cuando los contenidos necesitan ser aclarados o elaborados o cuando una discusión en vivo facilitara comprensión. En ocasiones, el método expositivo puede ir seguido de un debate sobre la conferencia, el cual brinda a los participantes la oportunidad de compartir sus opiniones sobre el material. El instructor puede preguntar a los asistentes para saber si comprenden los contenidos y los participantes pueden hacer preguntas. Un buen instructor puede hacer que todos los participantes se involucren, incluso los menos participativos. El éxito de este método depende mucho de las habilidades y personalidad del líder de debate. Un líder dogmático y áspero puede asfixiar los debates. Un buen líder sabe cuándo dirigir el debate y cuándo permitir que los demás dirijan.

El método de seminario puede servirse de los principios del aprendizaje como son la motivación y el feedback. Con estas características los participantes en el grupo ya

estimulados se unen enseguida al debate y reciben feedback sobre las ideas de los demás. Este método se utiliza para mejorar los conocimientos o el desarrollo de actitudes. La disposición de los participantes a adquirir nuevos conocimientos y explorar cambios en las actitudes influyen en el éxito del método. Tal vez porque este método no implica a ningún otro elemento material más que a las personas, las actitudes, entusiasmo y destrezas de comunicación oral de los participantes afectan al resultado más que ningún otro método de capacitación.

Instrucción programada (IP). La instrucción programada es un método de capacitación que nació de las investigaciones del teórico del aprendizaje, B. F. Skinner. La instrucción programada puede incluir un equipo o un cuadernillo especialmente elaborado. En cualquier caso, el método tiene tres características principales. Primera, los participantes son activos; de hecho, ellos determinan su propio ritmo de aprendizaje. Según, el objeto de aprendizaje implica material fragmentado y los participantes obtienen un inmediato feedback sobre su aprendizaje de cada parte. Tercera, el material se divide en una secuencia organizada.

La instrucción programada tiene muchas ventajas como método de capacitación. Los participantes obtienen feedback de forma inmediata. Ya que el material se presenta de forma precisa y sistemática, no hay saltos en la presentación. Los participantes son activos; existe un constante intercambio de información entre ellos mismos y el programa. Cuando los participantes cometen errores, no sienten ninguna vergüenza porque son los únicos que saben de sus errores. Las personas que aprenden rápido no tienen que esperar a que les igualen los más lentos; los que aprenden despacio no siempre tienen que intentar alcanzarlos. Por último, la instrucción programada es una forma eficiente de capacitar personas sobre material estructurado. Brinda al instructor más tiempo para cubrir material in estructurado y ambiguo con un método diferente.

Instrucción asistida por computadora. La instrucción asistida por computadora es el método de capacitación más reciente. La instrucción asistida por computadora se ha ampliado con la llegada de las microcomputadoras. Este tipo de instrucción ha sido utilizada para enseñar una amplia gama de habilidades, desde cómo hablar un idioma extranjero hasta cómo volar en helicóptero. Un programa de instrucción asistida por computadora comienza con las palabras "Buenos días" en pantalla. Si el alumno no responde tecleando "Buenos días" en cinco segundos, la computadora lanza un segundo mensaje: " ¿Qué ocurre?, ¿tenemos un mal día?". Todo esto ha

sido programado para hacer que el alumno sienta que la computadora no es totalmente impersonal. Además, está diseñado para aumentar la motivación.

Las ventajas de la instrucción asistida por computadora incluyen una instrucción individualizada, un tiempo corto de capacitación y la eliminación de transportarse para capacitarse. Algunas ventajas para el alumno son poder trabajar a su propio ritmo, comenzar y finalizar una lección cuando le convenga y entrar en un programa de su nivel real de conocimientos.

Simulación. Una simulación está diseñada para hacer una replica de las características fundamentales del mundo real que se necesitan para producir el aprendizaje y la transferencia. El propósito de la simulación es producir fidelidad psicológica; es decir, reproducir aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un trabajo en las tareas de formación. Tal como Goldstein (1991) observó, un aspecto importante de estos simuladores es que permiten que se reproduzca el ambiente bajo el control del capacitador. Los ambientes se crean mediante un cuidadoso diseño y planificación para proporcionar variedad en las características fundamentales de la situación real. La simulación también permite ampliar, comprimir o repetir el tiempo, dependiendo de las necesidades de entrenamiento de los participantes;

La conducta final en el puesto a aprender es a menudo muy compleja para que un participante la pueda manejar con seguridad en una situación real. Las simulaciones permiten que el participante sea introducido lentamente en las características fundamentales de la tarea, sin ningún peligro para él, compañeros de trabajo o el caro equipo. Las simulaciones también permiten que el participante practique procedimientos de emergencia antes de ser expuesto a situaciones peligrosas en la vida real. Las simulaciones de vuelo, por ejemplo, manifiestan un alto grado de fidelidad física, la representación exacta del mundo real del equipo operativo. Las simulaciones de vuelo son tan complejas que de manera práctica se puede experimentar todos los aspectos de un vuelo. Goldberg, Mastaglio y Johnson (1995) describieron el desarrollo de la Distributed Interactive Simulation (DIS) (Simulación Interactiva Distribuida) utilizada por el ejército para entrenar a las unidades de infantería acorazada y mecanizada en los sistemas de armamento. La DIS combina simuladores de aviación, ingenieros de combate, defensa aérea y artillería de campaña para representar un campo de batalla combinando diferentes armas.

Muchos juegos utilizan simulaciones. Los juegos empresariales forman a los empleados en ciertas habilidades. Siguiendo las reglas del juego, los participantes intentan lograr los objetivos enunciados en el ejercicio. Los juegos empresariales se pueden utilizar para capacitar individuos o grupos. Los juegos se han desarrollado para simular los problemas de las relaciones personales, los aspectos financieros y de presupuesto, y las decisiones de adjudicación de recursos. A los participantes se les introduce en el objetivo y luego se evalúa si lo han logrado. Los juegos empresariales son populares entre los directores y ejecutivos de capacitación, en especial, los relacionados con el mundo financiero.

Un problema con las simulaciones que componen a un juego es que los participantes saben que es sólo un juego. Perder en un juego no es lo mismo que perder en un trabajo. Los participantes a veces se comportan de forma diferente a cómo lo harían en una situación real. Por ejemplo, en un curso de marketing se creó un juego empresarial para simular la comercialización de un producto. La clase se dividió en equipos de trabajo. El equipo que consiguió el mayor beneficio al final del semestre recibió un premio. Siguiendo las reglas del juego se contabilizó el "volumen de ventas" de cada equipo de trabajo cada semana. Con el paso de las semanas, algunos equipos de trabajo fueron descendiendo de manera gradual en sus beneficios. Así que los miembros de los equipos que iban perdiendo comenzaron a asumir riesgos poco naturales con sus empresas, riesgos que probablemente no habrían tomado en un trabajo real. No les importaba si sus acciones fallaban (la empresa entró en bancarrota) porque sólo era un juego y si acertaban con sus riesgos impetuosos, recibirían un premio. En este caso, el juego no incluyó algunos elementos clave de un puesto. A diferencia de un semestre, la vida de una empresa real no termina en una fecha predeterminada. Las consecuencias de perder el trabajo (así como de destruir una empresa) no son las mismas que las de no lograr un premio escolar. Las mejores simulaciones son "mejores" porque permiten un alto grado de transferencia de la capacitación al trabajo real. No es necesario decir que algunas simulaciones son más fáciles que otras de elaborar para aumentar al máximo esta transferencia.

Dramatización. La dramatización es un método de formación dirigido con frecuencia a mejorar las habilidades en las relaciones personales o de técnicas de ventas. A diferencia de la instrucción programada, la cual se dirige de forma deliberada al individuo, la dramatización implica a muchas personas. La dramatización en su origen se desarrolló a partir de la Psicología clínica, en la que los problemas que

implican interacciones personales, reales o imaginarias, se presentan y luego se escenifican de forma espontánea.

Bibliografía

- Bolles C., Robert. "*Teoría de la motivación.*" Editorial Trillas, México. 2002
- Carranza Palacios, Antonio. "*Administración: un enfoque integral.*" Editorial LIMUSA. México. 1986
- Cofer, C. N. & Appley, M. H. "*Psicología de la motivación.*" Editorial Trillas, México. 2003
- Chiavenato, Idalberto. "*Introducción a la teoría general de la administración.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 1999
- Díaz Guerrero, R., "*La Psicología del empleado.*" Editorial Trillas, México. 1988
- Davis, Keith & Newstrom W., John. "*Comportamiento humano en el trabajo.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 1999
- Durban J., Andrew. "*Fundamentos de comportamiento organizacional.*" Editorial Thomson, México. 2003
- Fiedler E., Fred & Chermers M., Martin. "*Liderazgo y administración efectiva.*" Editorial Trillas, México. 2001
- Fournies, Ferdinand. "*Técnicas de dirección de personal.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 1990
- González Martín y Olivares, Socorro. "*Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano.*" Editorial CECSA, México. 1999
- Gordon R. Judith. "*Comportamiento organizacional.*" Editorial Prentice Hall, México. 1996
- Hellriegel Solum, Woodman. "*Comportamiento organizacional.*" Editorial Thomson, México. 1998
- Hernández Medina, A. y Narro Rodríguez, L., "*Cómo somos los empleados*" Centro de Estudios Educativos CREA, México. 1987
- Hunt W., John. "*La dirección de personal en la empresa: Guía sobre el comportamiento en las organizaciones.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 1993
- Ivancevich, Donnely Gibson. "*Las organizaciones.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 1997
- Kinicky, Angelo & Kleitner, Robert. "*Comportamiento organizacional.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 2003
- Koestenbaum, Meter. "*Liderazgo: La grandeza interna.*" Editorial Pearson, México. 1999
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. "*Administración: Una perspectiva global.*" Editorial Mc Graw Hill, México. 1998
- Mankeliunas V., Mateo. "*Psicología de la motivación.*" Editorial Trillas, México. 2001
- Muchinsky M., Paul. "*Psicología aplicada al trabajo.*" Editorial Thomson, México. 1993

- Munich Galindo, Lourdes. *"Mas allá de la excelencia y de la calidad total."* Editorial Trillas, México. 2002
- P.A, Clarck., *"Action research and organizational change"* Harper and Row, Londres. 1972
- Paquin, Michel. *"El trabajo: su distribución en las organizaciones, motivación, rendimiento, control y productividad."* Editorial Trillas, México. 1993
- Robbins P., Stephen. *"El comportamiento organizacional."* Editorial Prentice Hall, México. 1998
- Robbins P., Stephen. *"Fundamentos de comportamiento organizacional."* Editorial Pearson, México. 1997
- Sherman W., Arthur & Bohlander W., George. *"Administración de los recursos humanos."* Grupo Editorial Iberoamericana, México. 1994
- Siliceo A, Alfonso, Casares A. David & González M. José Luis. *"Liderazgo, valores y cultura organizacional."* Editorial Mc Graw Hill, México. 1999
- Soto, Eduardo. *"Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones."* Editorial Thomson, México. 1997
- Terry & Franklin. *"Principios de administración."* Editorial CECSA, México. 1990
- Tyson, Shuan & Cork, Alfred. *"Administración de personal."* Editorial Trillas, México. 1998
- Vroom H., Victor & Deci L., Edward. *"Motivación y alta dirección."* Editorial Trillas, México. 1999

Frecuencias

Statistics

		Difunden y promocionan los objetivos y metas	Medios para difundir objetivos y metas	Son claras y objetivas	Porcentaje factibles
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,8110	1,0854	1,0732	2,9512
Std. Error of Mean		4,860E-02	2,189E-02	2,040E-02	6,104E-02
Median		2,0000	1,0000	1,0000	3,0000
Mode		2,00	1,00	1,00	3,00
Std. Deviation		,6224	,2803	,2612	,7817
Variance		,3874	7,856E-02	6,823E-02	,6111
Range		2,00	1,00	1,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	2,00	5,00
Sum		297,00	178,00	176,00	484,00

Statistics

		Compromiso individual	Compromiso de su grupo	Logro reflejado en los estímulos	Evalúan sistemática el desempeño laboral
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,6159	3,1098	1,1951	1,4573
Std. Error of Mean		5,698E-02	6,238E-02	3,104E-02	3,902E-02
Median		4,0000	3,0000	1,0000	1,0000
Mode		4,00	3,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,7297	,7989	,3975	,4997
Variance		,5325	,6382	,1580	,2497
Range		3,00	4,00	1,00	1,00
Minimum		2,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	2,00	2,00
Sum		593,00	510,00	196,00	239,00

Statistics

		Se evalúa la calidad y productividad	Refuerzan comportamientos positivos	Actividad sobresaliente se le reconoce	Se le reconviene o sanciona
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,9817	1,4024	1,8659	1,7439
Std. Error of Mean		7,105E-02	4,635E-02	5,963E-02	5,375E-02
Median		2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
Mode		1,00	1,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,9099	,5936	,7636	,6884
Variance		,8279	,3524	,5831	,4739
Range		2,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		325,00	230,00	306,00	286,00

Statistics

		Explicaciones para evitar indeseables	Adecuandos y equitativos las reconocimientos y castigos	Son comunes	Se entregan sistemáticamente
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,2500	1,2439	1,1585	1,1220
Std. Error of Mean		3,392E-02	3,364E-02	2,861E-02	2,563E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,4343	,4307	,3664	,3282
Variance		,1887	,1855	,1342	,1077
Range		1,00	1,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	2,00	2,00	2,00
Sum		205,00	204,00	190,00	184,00

Statistics

		Existen estudios para conductas	Premios y castigos oportuno ente	Nivel en el programa de calidad	Su trabajo cubre sus expectativas	En que medida
N	Valid	164	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,6402	1,1829	4,7317	1,3598	3,0732
Std. Error of Mean		3,759E-02	3,028E-02	5,612E-02	3,759E-02	6,330E-02
Median		2,0000	1,0000	5,0000	1,0000	3,0000
Mode		2,00	1,00	5,00	1,00	3,00
Std. Deviation		,4814	,3878	,7187	,4814	,8107
Variance		,2317	,1504	,5165	,2317	,6572
Range		1,00	1,00	3,00	1,00	3,00
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
Maximum		2,00	2,00	5,00	2,00	5,00
Sum		269,00	194,00	776,00	223,00	504,00

Statistics

		Actuales condiciones	Labor en condiciones adversas	Expectativas de sus compañeros	Clima laboral
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,1220	1,7012	1,8415	1,7317
Std. Error of Mean		5,027E-02	5,618E-02	4,489E-02	4,900E-02
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	1,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,6438	,7194	,5749	,6276
Variance		,4145	,5175	,3305	,3938
Range		2,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		348,00	279,00	302,00	284,00

Statistics

		Sistema de principios y valores	Trato autoridades	Discriminación	Sus actividades son relevantes	Realiza su mejor esfuerzo
N	Valid	164	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,2561	1,2317	1,1890	1,6463	1,4268
Std. Error of Mean		4,378E-02	3,305E-02	3,067E-02	5,384E-02	4,416E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	2,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,5607	,4232	,3927	,6895	,5655
Variance		,3144	,1791	,1542	,4754	,3198
Range		2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Sum		206,00	202,00	195,00	270,00	234,00

Statistics

		La calidad del trabajo que desempeña	Políticas institucionales	Comportamiento de las autoridades	Las autoridades lo estimulan
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,4878	1,3841	1,4573	1,5549
Std. Error of Mean		4,776E-02	4,528E-02	4,440E-02	4,912E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6116	,5798	,5686	,6291
Variance		,3741	,3362	,3233	,3957
Range		2,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		244,00	227,00	239,00	255,00

Statistics

		Autoridades condicionan su conducta	Promueven la capacitación y adiestramiento	Aprendido algo de sus compañeros	Relacion con sus compaeros
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,0854	1,3110	1,1159	1,5000
Std. Error of Mean		2,189E-02	4,199E-02	2,507E-02	4,931E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,2803	,5378	,3210	,6315
Variance		7,856E-02	,2892	,1031	,3988
Range		1,00	2,00	1,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	3,00	2,00	3,00
Sum		178,00	215,00	183,00	246,00

Statistics

		Comportamiento individual	Ha modificado su conducta premios o reconocimientos	Ha modificado por instrucciones de sus superiores	Condiciones físicas y mentales
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,7744	1,1220	1,7866	1,1463
Std. Error of Mean		5,355E-02	2,563E-02	3,209E-02	3,264E-02
Median		2,0000	1,0000	2,0000	1,0000
Mode		2,00	1,00	2,00	1,00
Std. Deviation		,6858	,3282	,4110	,4181
Variance		,4703	,1077	,1689	,1748
Range		2,00	1,00	1,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	2,00	3,00
Sum		291,00	184,00	293,00	188,00

Statistics

		Situación personal	Cual es nivel de motivación	Condiciones satisfactorias	Posee en plan de vida y de carrera
N	Valid Missing	164 0	164 0	164 0	164 0
Mean		1,5000	1,6829	1,2500	1,5976
Std. Error of Mean		4,698E-02	5,025E-02	3,392E-02	3,841E-02
Median		1,0000	2,0000	1,0000	2,0000
Mode		1,00	2,00	1,00	2,00
Std. Deviation		,6016	,6436	,4343	,4919
Variance		,3620	,4142	,1887	,2420
Range		2,00	2,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	2,00	2,00
Sum		246,00	276,00	205,00	262,00

Statistics

		Futuro inmediato	Ingresos satisfacer	Puesto actual	Cursos incremento su productividad	En que medida
N	Valid Missing	164 0	164 0	164 0	164 0	164 0
Mean		1,5793	1,5976	1,6829	1,6463	2,8415
Std. Error of Mean		4,736E-02	3,841E-02	4,035E-02	3,745E-02	6,293E-02
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
Mode		1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,6066	,4919	,5167	,4796	,8060
Variance		,3679	,2420	,2669	,2300	,6496
Range		2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
Maximum		3,00	2,00	3,00	2,00	4,00
Sum		259,00	262,00	276,00	270,00	466,00

Statistics

		Tipo de curso	Instructores son	Cubren sus necesidades de superación	Estan bien organizados
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,3476	2,0671	1,2378	1,2988
Std. Error of Mean		6,332E-02	6,480E-02	3,335E-02	3,585E-02
Median		3,0000	2,0000	1,0000	1,0000
Mode		3,00	3,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,8109	,8299	,4270	,4591
Variance		,6576	,6887	,1824	,2108
Range		2,00	2,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	2,00	2,00
Sum		385,00	339,00	203,00	213,00

Statistics

		Cómo calidad de los recursos	Años	Genero	Escolaridad
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,5549	2,6585	1,4817	3,4634
Std. Error of Mean		5,208E-02	7,948E-02	3,914E-02	,1631
Median		1,0000	3,0000	1,0000	3,0000
Mode		1,00	3,00	1,00	2,00
Std. Deviation		,6670	1,0179	,5012	2,0882
Variance		,4448	1,0361	,2512	4,3606
Range		2,00	3,00	1,00	6,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	4,00	2,00	7,00
Sum		255,00	436,00	243,00	568,00

Statistics

		Programa	Antigüedad
N	Valid	164	164
	Missing	0	0
Mean		3,3780	3,1585
Std. Error of Mean		,1239	,1163
Median		3,0000	3,0000
Mode		2,00	3,00
Std. Deviation		1,5871	1,4900
Variance		2,5188	2,2201
Range		5,00	6,00
Minimum		1,00	1,00
Maximum		6,00	7,00
Sum		554,00	518,00

Frequency Table

Difunden y promocionan los objetivos y metas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	50	30,5	30,5	30,5
	Casi siempre	95	57,9	57,9	88,4
	Nunca	19	11,6	11,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Medios para difundir objetivos y metas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	150	91,5	91,5	91,5
	No	14	8,5	8,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Son claras y objetivas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	152	92,7	92,7	92,7
	No	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Porcentaje factibles

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 20%	10	6,1	6,1	6,1
21 a 40%	20	12,2	12,2	18,3
41 a 60%	106	64,6	64,6	82,9
61 a 80%	24	14,6	14,6	97,6
81 a 100%	4	2,4	2,4	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Compromiso individual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21 a 40%	19	11,6	11,6	11,6
41 a 60%	30	18,3	18,3	29,9
61 a 80%	110	67,1	67,1	97,0
81 a 100%	5	3,0	3,0	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Compromiso de su grupo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 20%	4	2,4	2,4	2,4
21 a 40%	22	13,4	13,4	15,9
41 a 60%	100	61,0	61,0	76,8
61 a 80%	28	17,1	17,1	93,9
81 a 100%	10	6,1	6,1	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Logro reflejado en los estímulos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	132	80,5	80,5	80,5
No	32	19,5	19,5	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Evalúan sistemática el desempeño laboral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	89	54,3	54,3	54,3
No	75	45,7	45,7	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Se evalúa la calidad y productividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	69	42,1	42,1	42,1
	Casi siempre	29	17,7	17,7	59,8
	Nunca	66	40,2	40,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Refuerzan comportamientos positivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	107	65,2	65,2	65,2
	Casi siempre	48	29,3	29,3	94,5
	Nunca	9	5,5	5,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Actividad sobresaliente se le reconoce

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	60	36,6	36,6	36,6
	Casi siempre	66	40,2	40,2	76,8
	Nunca	38	23,2	23,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Se le reconviene o sanciona

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	65	39,6	39,6	39,6
	Casi siempre	76	46,3	46,3	86,0
	Nunca	23	14,0	14,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Explicaciones para evitar indeseables

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	123	75,0	75,0	75,0
	No	41	25,0	25,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Adecuados y equitativos las reconocimientos y castigos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	124	75,6	75,6	75,6
	No	40	24,4	24,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Son comunes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	138	84,1	84,1	84,1
	No	26	15,9	15,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Se entregan sistemáticamente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	144	87,8	87,8	87,8
	No	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Existen estudios para conductas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	59	36,0	36,0	36,0
	No	105	64,0	64,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Premios y castigos oportunamente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	134	81,7	81,7	81,7
	No	30	18,3	18,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nivel en el programa de calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	B	6	3,7	3,7	3,7
	C	8	4,9	4,9	8,5
	D	10	6,1	6,1	14,6
	E	140	85,4	85,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Su trabajo cubre sus expectativas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	105	64,0	64,0	64,0
	No	59	36,0	36,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

En que medida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 a 40%	40	24,4	24,4	24,4
	41 a 60%	80	48,8	48,8	73,2
	61 a 80%	36	22,0	22,0	95,1
	81 a 100%	8	4,9	4,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Actuales condiciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Optimistas	25	15,2	15,2	15,2
	Normales	94	57,3	57,3	72,6
	Pesimas	45	27,4	27,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Labor en condiciones adversas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	74	45,1	45,1	45,1
	Casi siempre	65	39,6	39,6	84,8
	Nunca	25	15,2	15,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Expectativas de sus compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	42	25,6	25,6	25,6
	Regular	106	64,6	64,6	90,2
	Malo	16	9,8	9,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Clima laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	60	36,6	36,6	36,6
	Regular	88	53,7	53,7	90,2
	Malo	16	9,8	9,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Sistema de principios y valores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	132	80,5	80,5	80,5
	Regular	22	13,4	13,4	93,9
	Malo	10	6,1	6,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Trato autoridades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	126	76,8	76,8	76,8
	No	38	23,2	23,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Discriminación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	133	81,1	81,1	81,1
	No	31	18,9	18,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Sus actividades son relevantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	78	47,6	47,6	47,6
	Casi siempre	66	40,2	40,2	87,8
	Nunca	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Realiza su mejor esfuerzo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	100	61,0	61,0	61,0
	Casi siempre	58	35,4	35,4	96,3
	Nunca	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

La calidad del trabajo que desempeña

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	94	57,3	57,3	57,3
	Regular	60	36,6	36,6	93,9
	Malo	10	6,1	6,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Políticas institucionales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	109	66,5	66,5	66,5
	Regular	47	28,7	28,7	95,1
	Malo	8	4,9	4,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Comportamiento de las autoridades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	95	57,9	57,9	57,9
	Regular	63	38,4	38,4	96,3
	Malo	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Las autoridades lo estimulan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	85	51,8	51,8	51,8
	Casi siempre	67	40,9	40,9	92,7
	Nunca	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Autoridades condicionan su conducta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	150	91,5	91,5	91,5
	No	14	8,5	8,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Promueven la capacitación y adiestramiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	119	72,6	72,6	72,6
	Casi siempre	39	23,8	23,8	96,3
	Nunca	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Aprendido algo de sus compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	145	88,4	88,4	88,4
	No	19	11,6	11,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Relacion con sus compaeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	94	57,3	57,3	57,3
	Regular	58	35,4	35,4	92,7
	Malo	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Comportamiento individual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Introverso	61	37,2	37,2	37,2
	Normal	79	48,2	48,2	85,4
	Extroverso	24	14,6	14,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ha modificado su conducta premios o reconocimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	144	87,8	87,8	87,8
	No	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ha modificado por instrucciones de sus superiores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	35	21,3	21,3	21,3
	No	129	78,7	78,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Condiciones fisicas y mentales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	144	87,8	87,8	87,8
	Regulares	16	9,8	9,8	97,6
	Malas	4	2,4	2,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Situación personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	91	55,5	55,5	55,5
	Regular	64	39,0	39,0	94,5
	Malo	9	5,5	5,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Cual es nivel de motivación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	68	41,5	41,5	41,5
	Regular	80	48,8	48,8	90,2
	Malo	16	9,8	9,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Condiciones satisfactorias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	123	75,0	75,0	75,0
	No	41	25,0	25,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Posee en plan de vida y de carrera

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	66	40,2	40,2	40,2
	No	98	59,8	59,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Futuro inmediato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Promisorio	79	48,2	48,2	48,2
	Regular	75	45,7	45,7	93,9
	Desalentador	10	6,1	6,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ingresos satisfacer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	66	40,2	40,2	40,2
	No	98	59,8	59,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Puesto actual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfactorio	56	34,1	34,1	34,1
	Seguro	104	63,4	63,4	97,6
	Intrascendente	4	2,4	2,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Cursos incremento su productividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	58	35,4	35,4	35,4
	No	106	64,6	64,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

En que medida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 a 40%	68	41,5	41,5	41,5
	41 a 60%	54	32,9	32,9	74,4
	61 a 80%	42	25,6	25,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Tipo de curso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mentales	35	21,3	21,3	21,3
	Manuales	37	22,6	22,6	43,9
	Ambos	92	56,1	56,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Instructores son

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	51	31,1	31,1	31,1
	Regular	51	31,1	31,1	62,2
	Malo	62	37,8	37,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Cubren sus necesidades de superación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	125	76,2	76,2	76,2
	No	39	23,8	23,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Estan bien organizados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	115	70,1	70,1	70,1
	No	49	29,9	29,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Cómo calidad de los recursos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	89	54,3	54,3	54,3
	Regular	59	36,0	36,0	90,2
	Malo	16	9,8	9,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Años

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 30 años	28	17,1	17,1	17,1
	De 31 a 40 años	38	23,2	23,2	40,2
	De 41 a 49 años	60	36,6	36,6	76,8
	50 años o mas	38	23,2	23,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Genero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	85	51,8	51,8	51,8
	Femenino	79	48,2	48,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Escolaridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	26	15,9	15,9	15,9
	Secundaria	49	29,9	29,9	45,7
	Bachillerato	27	16,5	16,5	62,2
	Carrera técnica	11	6,7	6,7	68,9
	Licenciatura	16	9,8	9,8	78,7
	Maestría	6	3,7	3,7	82,3
	Sin Registro	29	17,7	17,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Programa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Promoción	9	5,5	5,5	5,5
	Actualización	65	39,6	39,6	45,1
	Desarrollo Humano	15	9,1	9,1	54,3
	Computo	29	17,7	17,7	72,0
	Prejubilación	22	13,4	13,4	85,4
	E. Adultos	24	14,6	14,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Antigüedad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 a 3 años	21	12,8	12,8	12,8
4 a 9 años	32	19,5	19,5	32,3
10 a 19 años	54	32,9	32,9	65,2
20 a a 29 años	37	22,6	22,6	87,8
30 a a 39 años	6	3,7	3,7	91,5
40 años o mas	5	3,0	3,0	94,5
Sin registro	9	5,5	5,5	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Refuerzan comportamientos positivos * Logro reflejado en los estímulos	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%
Refuerzan comportamientos positivos * Su trabajo cubre sus expectativas	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%
Refuerzan comportamientos positivos * Sus actividades son relevantes	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%
Refuerzan comportamientos positivos * Las autoridades lo estimulan	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%
Refuerzan comportamientos positivos * Cual es nivel de motivación	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%
Refuerzan comportamientos positivos * Puesto actual	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%
Refuerzan comportamientos positivos * Programa	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%

Refuerzan comportamientos positivos * Logro reflejado en los estímulos

Crosstab

			Logro reflejado en los estímulos		Total
			Si	No	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	107		107
		% of Total	65,2%		65,2%
	Casi siempre	Count	25	23	48
		% of Total	15,2%	14,0%	29,3%
	Nunca	Count		9	9
		% of Total		5,5%	5,5%
Total		Count	132	32	164
		% of Total	80,5%	19,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,724 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	95,431	2	,000
Linear-by-Linear Association	87,135	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,731			,000
	Cramer's V	,731			,000
	Contingency Coefficient	,590			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,731	,038	13,641	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,710	,046	12,841	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Refuerzan comportamientos positivos * Su trabajo cubre sus expectativas

Crosstab

			Su trabajo cubre sus expectativas		Total
			Si	No	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	105	2	107
		% of Total	64,0%	1,2%	65,2%
	Casi siempre	Count		48	48
		% of Total		29,3%	29,3%
	Nunca	Count		9	9
		% of Total		5,5%	5,5%
Total		Count	105	59	164
		% of Total	64,0%	36,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	155,479 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	194,394	2	,000
Linear-by-Linear Association	134,141	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,24.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,974			,000
	Cramer's V	,974			,000
	Contingency Coefficient	,698			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,907	,020	27,441	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,962	,018	44,785	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Refuerzan comportamientos positivos * Sus actividades son relevantes

Crosstab

			Sus actividades son relevantes			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	78	29		107
		% of Total	47,6%	17,7%		65,2%
	Casi siempre	Count		37	11	48
		% of Total		22,6%	6,7%	29,3%
	Nunca	Count			9	9
		% of Total			5,5%	5,5%
Total		Count	78	66	20	164
		% of Total	47,6%	40,2%	12,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	140,423 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	143,537	4	,000
Linear-by-Linear Association	100,332	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,925			,000
	Cramer's V	,654			,000
	Contingency Coefficient	,679			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,785	,028	16,105	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,765	,034	15,107	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Refuerzan comportamientos positivos * Las autoridades lo estimulan

Crosstab

			Las autoridades lo estimulan			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	85	22		107
		% of Total	51,8%	13,4%		65,2%
	Casi siempre	Count		45	3	48
		% of Total		27,4%	1,8%	29,3%
	Nunca	Count			9	9
		% of Total			5,5%	5,5%
Total		Count	85	67	12	164
		% of Total	51,8%	40,9%	7,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	206,180 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	163,266	4	,000
Linear-by-Linear Association	111,651	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,66.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,121			,000
	Cramer's V	,793			,000
	Contingency Coefficient	,746			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,828	,032	18,768	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,796	,037	16,747	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Refuerzan comportamientos positivos * Cual es nivel de motivación

Crosstab

			Cual es nivel de motivación			Total
			Bueno	Regular	Malo	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	68	39		107
		% of Total	41,5%	23,8%		65,2%
	Casi siempre	Count		41	7	48
		% of Total		25,0%	4,3%	29,3%
	Nunca	Count			9	9
		% of Total			5,5%	5,5%
Total	Count	68	80	16	164	
	% of Total	41,5%	48,8%	9,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	143,871 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	128,802	4	,000
Linear-by-Linear Association	88,661	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,937			,000
	Cramer's V	,662			,000
	Contingency Coefficient	,684			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,738	,034	13,900	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,699	,037	12,452	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Refuerzan comportamientos positivos * Puesto actual

Crosstab

			Puesto actual			Total
			Satisfactorio	Seguro	Intrascendente	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	56	51		107
		% of Total	34,1%	31,1%		65,2%
	Casi siempre	Count		48		48
		% of Total		29,3%		29,3%
	Nunca	Count		5	4	9
		% of Total		3,0%	2,4%	5,5%
Total		Count	56	104	4	164
		% of Total	34,1%	63,4%	2,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	113,126 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	84,328	4	,000
Linear-by-Linear Association	54,572	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,831			,000
	Cramer's V	,587			,000
	Contingency Coefficient	,639			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,579	,049	9,030	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,560	,042	8,612	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Refuerzan comportamientos positivos * Programa

Crosstab

			Programa			
			Promoción	Actualización	Desarrollo Humano	Computo
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count	9	65	15	18
		% of Total	5,5%	39,6%	9,1%	11,0%
	Casi siempre	Count				11
		% of Total				6,7%
	Nunca	Count				
		% of Total				
Total		Count	9	65	15	29
		% of Total	5,5%	39,6%	9,1%	17,7%

Crosstab

			Programa		Total
			Prejubilación	E. Adultos	
Refuerzan comportamientos positivos	Siempre	Count			107
		% of Total			65,2%
	Casi siempre	Count	22	15	48
		% of Total	13,4%	9,1%	29,3%
	Nunca	Count		9	9
		% of Total		5,5%	5,5%
Total		Count	22	24	164
		% of Total	13,4%	14,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	172,489 ^a	10	,000
Likelihood Ratio	191,334	10	,000
Linear-by-Linear Association	115,109	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 8 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,026			,000
	Cramer's V	,725			,000
	Contingency Coefficient	,716			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,840	,016	19,733	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,835	,022	19,332	,000 ^c
N of Valid Cases		164			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.