

01966



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

SATISFACCION LABORAL, AUTOCONCEPTO Y SU
RELACION CON UN PROCESO DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
LIC. SANTOS RICARDO GONZALEZ QUEVEDO

DIRECTORA DE TESIS: DRA. SELENE CANSINO ORTIZ



MEXICO, D. F.

MAYO 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Psicología
División de Estudios de Posgrado

***Satisfacción Laboral, Autoconcepto y su Relación
con un Proceso de Evaluación del Desempeño.***

Tesis
Que para obtener el título de
Maestro en Psicología

P r e s e n t a

Lic. Santos Ricardo González Quevedo

Directora de tesis: Dra. Selene Cansino Ortiz

México, D.F.

Mayo 2000

Agradecimientos:

La principal virtud del ser humano, que lo hace mejor ante los ojos de los demás, pero sobre todo ante sí mismo, es la gratitud.

Aprovecho este trabajo como pretexto para agradecer a:

Celia, por su amor incondicional (eres correspondida, aunque en mayor medida) y por sus cualidades como amante, esposa, madre, educadora, psicóloga y administradora (nunca me faltes).

Ernesto, por su brillantez, inocencia y nobleza (hijo me siento orgulloso de ti).

Sofía, por su ternura y fortaleza (hija cada día te quiero más).

Lidia, por sus ganas de vivir y por darme la vida (mamá no claudiques).

Cuco y Ernesto, por ... (es una pena sus ausencias).

Cecilia Zamora, por su calidad humana y laboral (te debo mucho).

Mtra. ***Enedina*** Villegas, por su entrega y pasión a la labor docente (modelo que me he propuesto imitar).

Mtro. ***Porfirio*** Mendizábal, por su ejemplo de superación académica y su entereza ante la adversidad (ya cumplí).

Dra. ***Selene*** Cansino, por su profesionalismo y paciencia (fuiste el artífice de este trabajo y por ello quiero compartir la "gloria" contigo -gracias-).

Alejandra, por su constante disposición (eres la mejor asistente).

Veva y familia, Male y familia, Javier y familia, Pedro y familia, por ser los depositarios de mi amor filial (perdón por no nombrarlos a todos, pero temí omitir a alguno).

Reyna, Pedro, Ari, Mary y Alejandro, por ser el complemento de Celia y, en consecuencia, el mío (en verdad los aprecio).

Sofía, por su optimismo (que a veces conmueve).

Mtra. *Mirna* Vallegomez, Mtro. *Sotero* Moreno, Dr. *Jose de Jesús* González y Dr. *José* Cueli, por sus conocimientos y sugerencias para mejorar este trabajo.

Instituto Mexicano del Petróleo, por las facilidades y apoyos para realizar esta investigación.

Universidad Nacional Autónoma de México, por formarme como profesional y permitirme crecer en su regazo (resurgirá como el ave fénix de sus cenizas).

Ricardo

Índice

	Página
Resumen.	<i>i</i>
Introducción.	<i>I</i>
1. Antecedentes.	
1.1. Satisfacción Laboral.	
1.1.1. Definición.	1
1.1.2. Teorías y Modelos.	4
1.2. Autoconcepto.	17
1.3. Evaluación del Desempeño.	26
1.4. Aportaciones Empíricas sobre la Relación entre Autoconcepto, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.	
1.4.1. Estudios sobre Autoconcepto y Satisfacción Laboral.	32
1.4.2. Estudios sobre Autoconcepto y Desempeño Laboral.	42
1.4.3. Estudios sobre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.	45
1.4.4. Estudios sobre Autoconcepto, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.	53
1.4.5. Estudios realizados en México.	58
2. Método.	
2.1. Planteamiento del Problema.	61
2.2. Hipótesis.	61
2.3. Variables.	62
2.4. Sujetos.	64
2.5. Tipo de Estudio.	64

	Página
2.6. Diseño.	64
2.7. Instrumentos.	64
2.8. Procedimiento.	69
2.9. Análisis Estadístico de los Datos.	70
3. Resultados.	71
4. Discusión.	
4.1. Satisfacción Laboral.	80
4.2. Autoconcepto.	84
4.3. Desempeño Laboral.	84
4.4. Satisfacción Laboral y Autoconcepto.	86
4.5. Autoconcepto y Desempeño Laboral.	88
4.6. Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.	89
4.7. Satisfacción Laboral, Autoconcepto y Desempeño Laboral.	90
5. Conclusiones.	92
Referencias.	94
Anexos.	105

Resumen.

El objetivo de la presente investigación fue determinar si un grupo de empleados conforme con la evaluación de su desempeño laboral difiere de un grupo inconforme en las variables Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral y Autoconcepto. Asimismo, establecer qué tipo de relación existe entre estas variables en cada uno de estos grupos.

Participaron 70 trabajadores de un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Petrolera, hombres y mujeres, con un rango de edad de 26 a 56 años y de escolaridad de 17 a 23 años de estudio. Los sujetos fueron asignados al grupo conforme o al grupo inconforme en función de su aceptación o no por escrito de la evaluación de su desempeño laboral realizado por sus superiores. Cada grupo estuvo conformado por 35 empleados. A ambos grupos se les aplicaron la Escala de Autoconcepto de Tennessee (EAT) de Fitts (1972) y la Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de Madrid *et al.* (1990).

Los resultados muestran que ambos grupos difieren significativamente sólo en la variable Satisfacción laboral y no en las variables Desempeño laboral y Autoconcepto. Lo que significa que ambos grupos fueron evaluados de forma equivalente por sus superiores y que su autoconcepto no se asocia a su decisión de inconformidad con la evaluación de su desempeño laboral. Asimismo, se observó que en ambos grupos existe una correlación positiva significativa entre las variables Autoconcepto y Satisfacción laboral; y sólo en el grupo conforme existe una correlación positiva significativa entre las variables Desempeño laboral y Satisfacción laboral. Lo anterior indica que los empleados de ambos grupos se sienten más satisfechos con su trabajo entre mayor es su autoestima. La ausencia de relación entre las variables Desempeño laboral y Satisfacción laboral en el grupo inconforme indica un estado de iniquidad en los empleados de este grupo.

Introducción.

El trabajo es considerado como una de las actividades más importantes que realiza el ser humano a lo largo de su existencia, ya que a través de él obtiene satisfactores materiales y emocionales que influyen de manera determinante en su equilibrio y sitio dentro de la sociedad. Asimismo, el trabajo representa una fuente de autoestima y seguridad.

La investigación en el campo de la psicología del trabajo se ha interesado tanto por estudiar al individuo como a la empresa a fin de propiciar las condiciones óptimas para la actividad laboral. Una variable relacionada con el individuo es la satisfacción laboral, mientras que una variable propia de la empresa es el desempeño o productividad del empleado. Ambas variables han sido ampliamente estudiadas con el fin de determinar qué factores afectan la satisfacción laboral e incrementan el desempeño de los empleados.

A pesar de que el desempeño es una variable que interesa principalmente a la empresa, cuando la evaluación del desempeño es dada a conocer al empleado, esta variable incide directamente sobre el individuo. El objetivo del presente estudio es determinar precisamente, cómo la evaluación del desempeño afecta dos variables intrínsecas al individuo, su satisfacción laboral y su autoconcepto.

El estudio se llevó a cabo en dos grupos de empleados de un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, uno conforme y otro inconforme con el resultado obtenido en la evaluación de su desempeño laboral. A cada grupo se les aplicó la Escala de Autoconcepto

de Tennessee (EAT) de Fitts (1972) y la Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de Madrid (1990). Se abordaron tres preguntas de investigación, la primera consistió en determinar si ambos grupos difieren en las variables autoconcepto y satisfacción laboral, la segunda establecer qué relación guardan las variables autoconcepto y satisfacción laboral al interior de cada uno de los grupos, y la tercera definir si el grupo inconforme con la evaluación de su desempeño efectivamente, recibió una evaluación significativamente más baja que el grupo conforme. Asimismo, se analizó que relación guardan las variables autoconcepto, satisfacción laboral y desempeño con otras variables de índole socioeconómico como antigüedad en el empleo, edad, sexo y educación.

En la sección de Antecedentes del presente trabajo se describen las teorías y modelos más representativos sobre la satisfacción laboral, el autoconcepto y la evaluación del desempeño laboral, este último tema también conocido como sistemas de control del comportamiento individual, social y organizacional en el ámbito laboral. Asimismo, se presenta un análisis crítico de las investigaciones empíricas sobre satisfacción laboral, autoconcepto y evaluación del desempeño.

Posteriormente se describe el método utilizado en la presente investigación, donde se señalan las hipótesis, variables, características de los sujetos y selección de la muestra, diseño de la investigación, tipo de estudio, procedimiento utilizado y análisis estadísticos realizados. Finalmente se presentan los resultados, la discusión y las conclusiones.

1. Antecedentes

1.1. Satisfacción Laboral.

1.1.1. Definición.

El concepto de trabajo ha sido concebido de diferentes maneras dependiendo del enfoque que se emplee para abordarlo. Desde una perspectiva ortodoxa es considerado como una imposición o castigo, ya que el ser humano tiene que trabajar para sobrevivir, un ejemplo de ello está plasmado en la sentencia bíblica que reza “comerás con el sudor de tu frente”. Por otro lado, y aunque en nuestros días esta concepción no ha desaparecido, se reconoce que es posible disfrutar de la actividad laboral, ya que el trabajo es considerado como una ocupación de índole social por medio de la cual el ser humano obtiene satisfactores económicos, psicológicos y sociales.

El trabajo cumple las funciones principales de producir los bienes y servicios que la sociedad requiere y de integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen dicha sociedad. Pero las motivaciones para trabajar no se restringen exclusivamente a las necesidades económicas que ayudan a tener cubiertas una serie de exigencias materiales como alimento, vestimenta o habitación, puesto que muchas de las recompensas que se obtienen a través de él pueden ser de orden psicológico o social, como lograr metas profesionales, reconocimiento, experiencia laboral, relaciones interpersonales. En general, experimentar un sentimiento de seguridad o de autoconfianza al sentirse útil y productivo.

Sin embargo, para entender en su real magnitud la significación que tiene el trabajo para el ser humano, es necesario considerar el ambiente en que se realiza y las condiciones físicas

y psicológicas que lo rodean. Las condiciones laborales materiales como equipos, herramientas o maquinarias, pueden no afectar directamente al trabajador, pero las condiciones psicológicas suelen producir profundas repercusiones, ya que inciden en la autovaloración del individuo, en su imagen y en el sentido que da a su propia vida. Es aquí donde intervienen las experiencias, expectativas y bagaje cultural de cada individuo que le hacen percibir y evaluar la situación laboral como satisfactoria o insatisfactoria, dependiendo, entre otros factores, de su estructura de personalidad.

Por todo ello, el trabajo constituye una actividad de tal importancia en la vida de hombres y mujeres, que además de tomar una parte considerable de su tiempo, contribuye de manera significativa en la definición de su identidad, de su autoestima y de su autoconcepto. Asimismo, la división que ha sufrido el trabajo ha ubicado a las personas en posiciones sociales muy diferentes, por lo que las experiencias laborales pueden o no ser gratificantes. Lo anterior, conduce a tratar de explicar la naturaleza y componentes de un aspecto importante del trabajo: la satisfacción que se obtiene al desempeñarlo.

Dunham y Smith (1985) señalan que la satisfacción en el trabajo incluye una serie de reacciones afectivas de los empleados hacia éste y hacia el medio ambiente laboral que lo rodea. La satisfacción laboral se compone de una serie de satisfacciones específicas, llamadas facetas de la satisfacción, tales como satisfacción con la remuneración económica, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con las políticas de administración del personal, con las condiciones físicas donde se realiza el trabajo, con las posibilidades de superación personal y profesional, etcétera.

Aunque cada factor del medio ambiente laboral produce un impacto sobre la faceta de satisfacción correspondiente, éste generalmente influye a su vez sobre las demás facetas. Por ejemplo, aunque un sistema de evaluación del desempeño incide directamente en la faceta específica de satisfacción con las oportunidades de promoción, también puede producir efecto sobre la faceta específica de satisfacción con las remuneraciones o con la de

satisfacción con los sistemas de control o disciplina de la conducta laboral que emplea la organización en cuestión.

El término de satisfacción laboral fue definido por Dunham y Smith (1985) como la reacción afectiva general de una persona hacia las condiciones laborales, en otras palabras, el empleado reacciona e integra todas las facetas específicas de la satisfacción presentes en el trabajo. Esta respuesta afectiva es resultado de la experiencia laboral del empleado y de sus valores y actitudes.

Históricamente, como señala Robbins (1987), los estudiosos de la conducta laboral se han preocupado por establecer los factores de la satisfacción en el trabajo. Entre los años 1930 y 1960, se consideraba que los trabajadores satisfechos eran productivos, por lo que se estableció el principio de que la satisfacción del empleado se traduciría en una alta productividad. No obstante, investigaciones posteriores (Brayfiel y Crockett, 1955; Fleishman y Bass, 1979; Kahn, 1960; Lawler y Porter, 1967; Vroom, 1964) han señalado que dicha relación puede ser inversa, es decir, los trabajadores productivos tienden a ser trabajadores satisfechos.

El principio de que a mayor satisfacción mayor productividad, ha sido cuestionado por el hecho de que no siempre los empleados con altos niveles de satisfacción son más productivos (Brayfiel y Crockett, 1955; Kahn, 1960; Vroom, 1964). Mientras que el punto de vista de que a mayor productividad mayor satisfacción, se observa en los empleados que muestran altos niveles de productividad y preocupación por los resultados de su trabajo, de tal forma que cuando reciben reconocimiento por su labor, experimentan satisfacción (Fleishman y Bass, 1979; Lawler y Porter, 1967).

Otras investigaciones (Blum y Naylor, 1977; Gruenber, 1980; Herzberg, 1976) han identificado diversos factores que afectan la satisfacción laboral. Gruenber (1980) señala que los factores que explican la satisfacción laboral pueden agruparse en disposicionales o

internos como son las motivaciones, los intereses o los deseos; y situacionales o externos, como son la presión de la familia o la influencia de amigos para pertenecer a su grupo. Para Blum y Naylor (1977) la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, mismas que tienen que ver con factores específicos tales como salario, supervisión, solución a las inconformidades del empleado, distribución de cargas de trabajo, relación con compañeros, relación del trabajador con el jefe, etc. En cambio, Herzberg (1976) señala que los factores que determinan la satisfacción laboral son la motivación de logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y las posibilidades de progreso. Asimismo, existen factores que producen insatisfacción, determinados principalmente por las políticas y la administración de la empresa, como son la supervisión, el salario, los incentivos, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas laborales. En resumen, la satisfacción laboral es una reacción afectiva hacia el trabajo que depende del individuo y del medio ambiente laboral. Consecuentemente, la satisfacción o insatisfacción laboral dependerán en gran medida de la estructura de personalidad del trabajador, de la imagen que tenga de sí mismo, de las oportunidades de autodesarrollo y de factores externos como las condiciones laborales. Todo esto a su vez puede dar como resultado un aumento o una disminución de la productividad. Si bien el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que percibe una persona al desempeñar un trabajo depende de los factores descritos, éstos no explican en sí mismos cómo inciden sobre la satisfacción o insatisfacción que experimenta el individuo. A continuación se exponen una serie de teorías que intentan explicar cómo actúan estos factores.

1.1.2. Teorías y Modelos.

Teoría de las Necesidades Saciadas.

Vroom (1964) señala que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que quiere y entre más importante es para ella lo que quiere, más satisfecha estará al conseguirlo y más insatisfecha si no lo obtiene. A partir de estos principios Vroom (1964) deriva dos modelos, el sustractivo y el multiplicativo, los cuales tienen en común el hecho de

conceptualizar a la satisfacción como una función directa del grado en que un medio ambiente determinado sacia las necesidades de la persona.

El modelo sustractivo afirma que la satisfacción laboral es una función directa y negativa del grado de discrepancia entre las necesidades individuales y la satisfacción que el medio ambiente proporciona a esas necesidades. Mientras mayor es esta discrepancia, menor es la satisfacción; mientras menor es la diferencia, mayor es la satisfacción.

Por su parte, el modelo multiplicativo hace referencia a que es necesario multiplicar las necesidades de la persona por el grado en que su trabajo cubre cada necesidad y a continuación se suman todos los productos obtenidos. Esta suma total sería el nivel de satisfacción laboral del sujeto.

Korman y Berger (1978) realizaron una investigación utilizando este modelo teórico en un grupo de sujetos con estudios profesionales. Los resultados mostraron que el modelo sustractivo de la satisfacción laboral se relaciona con altos niveles de autoconcepto, ya que solamente los profesionales con un alto grado de autovaloración y autoimagen, manifestaron que la satisfacción de necesidades mediante el trabajo era justa y equilibrada. No así los profesionales con bajo nivel de autoconcepto, quienes consideraron que sus necesidades no eran satisfechas y que su situación laboral no cubría sus expectativas.

La teoría de las necesidades saciadas es una de las primeras que aborda el complejo problema de la satisfacción; su principal mérito estriba en reconocer que existen diferentes elementos motivacionales que dirigen la conducta del ser humano en el trabajo, mismos que tienen que ver con aspectos intrínsecos y extrínsecos a él. No obstante, sus limitaciones son concebir a la satisfacción de una manera reduccionista y unidireccional, ya que establece una relación causal entre una necesidad (principalmente física) y un elemento del medio que la satisface, sin considerar que esta última puede ser multicausal, además de que no

considera o aclara la influencia de las estructuras sociales sobre el comportamiento del individuo.

Teoría del Grupo de Referencia.

La teoría del grupo de referencia (Vroom, 1964) se deriva de la teoría de las necesidades saciadas, sin embargo, en lugar de que los deseos, necesidades o intereses del individuo guíen su conducta, es el punto de vista del grupo de trabajo lo que influye en ésta.

Los grupos en que se desenvuelve el individuo funcionan como marco de referencia sobre el mundo que lo rodea y sus valores. Según esta teoría, si un puesto de trabajo satisface el interés, los deseos y las exigencias del grupo de referencia de una persona, ésta aceptará ese empleo y se sentirá satisfecha con él.

La teoría del grupo de referencia social intenta solventar las deficiencias conceptuales de la teoría de las necesidades saciadas, al plantear que es el grupo social el que determina la conducta laboral; sin embargo, el considerar este factor en forma exclusiva, hace de esta teoría una aproximación parcial al problema.

Teoría Dual de la Motivación - Higiene.

Herzberg (1976) desarrolló esta teoría dual a partir de la teoría jerárquica de la motivación de Maslow. Esta última establece una jerarquía de las necesidades humanas y las agrupa en elementales o básicas y de orden superior. Las necesidades básicas comprenden las necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo y sueño), las de seguridad (habitación, seguridad y protección contra daños físicos y emocionales) y las sociales (pertenencia a una comunidad, aceptación de un grupo, amistad y amor). Las necesidades de orden superior abarcan las necesidades de autoestima (respeto por uno mismo, autonomía, logro, estatus o

reconocimiento) y de trascendencia o autorrealización (crecimiento como ser humano y trascendencia en tiempo y espacio por las obras y legados que dejamos).

Herzberg (1976) señala que cuando se tienen cubiertas las necesidades más elementales, no se obtiene una plena satisfacción en el trabajo. En el mejor de los casos, la provisión de estas necesidades conduce a una actitud laboral de neutralidad; sin embargo, cuando estas necesidades básicas no están cubiertas se produce insatisfacción.

En cambio, la satisfacción laboral está en función, fundamentalmente, de tener cubiertas las necesidades de orden superior; no obstante, estas necesidades son más difíciles de saciar. Cuando estas necesidades no están satisfechas, no se produce una actitud de insatisfacción laboral, sino más bien una actitud de neutralidad. Herzberg (1976) llegó a tales conclusiones al suponer que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia éste puede muy bien determinar el éxito o fracaso del empleado.

Herzberg (1976), con el fin de investigar qué aprecian las personas de su trabajo, pidió a un número considerable de sujetos que describieran en detalle situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Después de analizar las respuestas obtenidas por este método, Herzberg (1976) encontró que la satisfacción laboral se relaciona con factores intrínsecos del trabajador, ya que cuando los empleados se sienten bien con su actividad, tienden a atribuir la satisfacción a sí mismos, como por ejemplo, el obtener un logro laboral. Es decir, la satisfacción en el trabajo es una función de las actividades laborales estimulantes o del logro laboral que el empleado atribuye a sí mismo.

Por otro lado, la insatisfacción laboral es una función del ambiente, ya que los trabajadores tienden a citar factores externos a ellos como productores de esta condición. Los factores externos o higienizadores como los llama Herzberg (1976), tienen la posibilidad de producir un estado “profiláctico” en los empleados, ya que les permite manejar la ansiedad producida por la insatisfacción en el trabajo.

La principal aportación de esta teoría es que presenta un enfoque diferente a las tradicionales, que señalan un continuo entre satisfacción – insatisfacción, ya que considera a la satisfacción y a la insatisfacción como entidades discretas que son afectadas por factores diferentes. Esto es, lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, puesto que suprimir las características que hacen que un trabajo sea insatisfactorio no producen necesariamente que éste se vuelva satisfactorio.

Algunos estudios sobre la satisfacción laboral y su relación con otras variables (Herzberg, 1976; McIlwe, 1982; Robbins, 1987) han encontrado que para las personas con niveles ocupacionales y/o educativos superiores, los aspectos intrínsecos (factores motivadores) del trabajo son más relevantes que los factores extrínsecos (factores higienizadores).

McIlwe (1982) menciona que para las personas con niveles profesionales o empresariales altos, el compromiso, la solución de problemas laborales, el reconocimiento y la superación, son importantes para el trabajador. En cambio, para los empleados no profesionales o empresariales, estos aspectos no son tan relevantes, sino más bien factores tales como el salario, la distribución del trabajo y el horario.

Si bien las aportaciones de la teoría dual son importantes para la comprensión del fenómeno de la satisfacción, también es cierto que presenta limitaciones en su esquema conceptual. Por ejemplo, la metodología usada por Herzberg no toma en cuenta el estado emocional del individuo en el momento de la evaluación, si el sujeto se siente bien atribuirá el éxito a su persona, en cambio, si se siente fracasado responsabilizará al medio ambiente.

Por otro lado, no existe confiabilidad en la interpretación de sus resultados, ya que una misma situación o situaciones similares pueden ser interpretadas de diferente manera, *v. gr.* la respuesta de que el trabajo es satisfactorio por la responsabilidad que implica su realización (factor motivador), también puede ser entendida como una exigencia impuesta por el supervisor (factor higienizador).

Otra limitación es que Herzberg (1976) no utilizó una medida general de satisfacción; esto es, a una persona le puede desagradar parte de su trabajo y aún así, pensar que su trabajo es aceptable. Del mismo modo, ignora la influencia del grupo social sobre el individuo y su trabajo.

Teoría de la Equidad.

Adams (1965) intenta explicar la satisfacción por medio de los resultados obtenidos en el trabajo y predecir como estos resultados influyen en la percepción que los trabajadores tienen sobre su labor. Además, considera que el valor que el empleado adjudica a sus resultados, se establece al compararlos con los resultados obtenidos por sus compañeros de trabajo. Es decir, intenta determinar cuál es la motivación del empleado para comportarse de una forma particular en su ambiente laboral, considerando al individuo y su relación con los compañeros de trabajo.

La teoría de la equidad se basa en la percepción que tiene el trabajador sobre su propia labor y en las percepciones derivadas de comparar sus propios atributos y alcances en el trabajo con los atributos y resultados logrados por otros compañeros de trabajo. De acuerdo con esta teoría, existen cuatro tipos de percepciones que pueden influir en la evaluación de una situación laboral:

- 1) La percepción de una persona sobre sus propios insumos (rasgos, habilidades y destrezas) en una situación dada (I_p).
- 2) La percepción de los insumos de otra persona comparados con los propios (I_o).
- 3) La percepción sobre los propios logros y los resultados en el trabajo como el salario, el reconocimiento, las responsabilidades o la solución de problemas laborales (O_p).
- 4) La percepción de los propios logros y resultados comparados con los logros y resultados obtenidos por los otros (O_o).

Para la teoría de la equidad no importa la exactitud de las percepciones, ya que la gente actúa en función de percepciones subjetivas, independientemente de la realidad objetiva.

Sólo los insumos que son importantes para una persona son percibidos (I_p). Ejemplos de estos insumos pueden ser: el esfuerzo laboral, la edad, la escolaridad, la antigüedad, los reconocimientos obtenidos en el pasado, los valores, etc., todos los aspectos que influyen en el valor que un individuo tiene sobre su trabajo. Es importante señalar que una persona puede considerar importante un aspecto que puede no serlo para la empresa donde labora o para otras personas.

Los logros y los resultados percibidos (O_p) son los productos de una situación que la persona percibe como importante. Estos productos pueden ser el sueldo, el reconocimiento, el estatus, el prestigio, la responsabilidad o los incentivos.

Los otros dos factores (I_o y O_o) son las percepciones de una persona de los insumos y los resultados de otro con quien se compara, llamado referente, que puede clasificarse en: a) Otro, una o varias personas; b) Sistema, políticas y/o procedimientos organizacionales; y c) Yo, ideal que se desea alcanzar.

Adams (1965) señala que una persona examina dos tipos de proporciones:

$\frac{O_p}{I_p}$ La proporción entre la percepción de los propios resultados y los propios insumos.

$\frac{O_o}{I_o}$ La proporción en que las percepciones de los propios insumos y resultados se acercan a los insumos y resultados de los otros con quien se compara.

Cuando se comparan estas proporciones puede ocurrir alguna de las siguientes tres condiciones:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

Figura 1. Ecuación que expresa la percepción de igualdad entre los propios insumos y resultados y los insumos y resultados de los demás.

Cuando ambas proporciones se perciben como iguales, como se expresa en la Figura 1, el individuo experimenta un estado de equidad que trata de mantener.

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o}$$

Figura 2. Ecuación que expresa la percepción de que los propios insumos y resultados son menores que los insumos y resultados de los demás.

La figura 2 refleja un estado de iniquidad. Es decir, la persona percibe sus propios resultados e insumos como insuficientes en comparación con los resultados e insumos que obtienen los demás. En otras palabras, la persona está insatisfecha con esta situación y se esforzará por alcanzar un estado de equidad a través de alguno u algunos de los siguientes métodos:

- ❖ Aumentar insumos con el fin de incrementar la producción.
- ❖ Aumentar resultados. Solicitar un aumento de sueldo o incremento de los beneficios laborales a fin de alcanzar los resultados que percibe en los otros. Por ejemplo, como en el caso del presente estudio, hacer uso del recurso de apelación con el propósito de modificar el resultado de la evaluación del desempeño del sistema institucional y consecuentemente, obtener una evaluación similar a la obtenida por los otros con quien se compara.

- ❖ Distorsionar cognoscitivamente los insumos y/o los resultados. Cambiar la percepción de los propios insumos y/o resultados. Por ejemplo, en el caso de la presente investigación, aceptar que efectivamente no se poseen los requisitos exigidos por el sistema de evaluación del desempeño de la institución.
- ❖ Abandonar la situación. Renunciar al empleo, faltar constantemente sin justificación o provocar pequeños accidentes que ameriten incapacidad.
- ❖ Actuar según otro. Obstaculizar el trabajo de los compañeros con quienes se compara.
- ❖ Cambiar a la persona con quien se compara. Elegir otro referente.

$$\boxed{\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}}$$

Figura 3. Ecuación que expresa la percepción de que los propios insumos y resultados son mayores que los insumos y resultados de los demás.

La Figura 3 también expresa una situación de iniquidad. En este caso el empleado considera que sus resultados e insumos son demasiado elevados en comparación con los de sus compañeros. Esta condición como la anterior puede generar insatisfacción; sin embargo, difiere de la anterior en que la insatisfacción es tolerada por lo que el individuo no intenta cambiar esta situación. En tal condición el empleado tiende a no percibir la sobrevaloración de sus cualidades y a minimizar las de los demás. Por ejemplo, un jefe puede tener preferencias hacia ciertos empleados, quienes por esta condición no desempeñan adecuadamente su trabajo aunque reciban un buen salario. Es evidente que estos empleados harán poco por cambiar esta situación o por poner mayor empeño en su trabajo. Los mismos métodos para alcanzar la equidad en la condición anterior se aplican en la presente situación.

Para Adams (1965) la elección de los métodos que hace una persona para reducir la iniquidad depende de los siguientes factores:

- ❖ La persona maximizará los resultados que valora positivamente.
- ❖ La persona minimizará los insumos difíciles de alcanzar.
- ❖ La persona se resistirá a cambiar sus insumos porque constituyen su autoconcepto y autoestima. En la medida en que los resultados obtenidos por una persona se relacionan con su autoconcepto y autoestima, la persona se esfuerza aún más por alcanzar tales resultados.
- ❖ La persona se resistirá más a cambiar sus propios resultados e insumos que los de los otros.
- ❖ La persona abandonará el empleo sólo cuando la magnitud de la iniquidad no pueda reducirse. La retirada parcial, como el ausentismo, tendrá lugar con mayor frecuencia cuando la iniquidad no sea muy intensa.
- ❖ La persona se resistirá a cambiar el modelo con el cual se compara, ya que con el transcurso del tiempo, los modelos se vuelven rígidos y difíciles de cambiar.

La satisfacción o insatisfacción laboral puede ser la manifestación de un estado de iniquidad según diferentes investigaciones empíricas (Geurts, Buunk y Schaufeli, 1994; Perry, 1993; Sing, 1994; Smith, Kamistein y Makodak, 1995). Smith *et al.* (1995) realizaron un estudio en una población de 13,000 empleados de una corporación compuesta por 16 organizaciones. Los autores intentaron probar la hipótesis de que la salud y la enfermedad dentro de una organización se relaciona con las condiciones laborales. Para ello, se realizó una lista de síntomas de enfermedades reportadas por los trabajadores como cansancio físico y estrés entre otros. Asimismo, se desarrolló una escala sobre temas organizacionales como políticas y lineamientos administrativos, salarios, sistemas de control y cadenas de mando. Mediante un análisis de regresión múltiple, los autores encontraron que un 20% de la varianza total de los síntomas de salud son explicados por

cuatro variables organizacionales: la relación entre la organización y el empleado, la relación entre el supervisor y el subordinado, la discriminación laboral y la satisfacción laboral. Como conclusión los autores señalan que el equilibrio entre la organización y el empleado y entre el supervisor y el subordinado son factores cruciales para el fomento de la salud en el ambiente laboral y para la satisfacción laboral.

Geurts *et al.* (1994) realizaron una investigación con 453 empleados entre 20 y 60 años de edad de una fábrica de metales en Holanda. Esta investigación tuvo como objetivo comprobar un modelo que explicara las ausencias por enfermedad de los trabajadores. Dicho modelo establece que el ausentismo es resultado de dos factores: 1) cuando se trata de un trabajo que requiere gran esfuerzo físico o mental y el empleado percibe que no recibe una retribución económica justa, mientras que percibe que sus compañeros sí son justamente remunerados; y 2) la regulación que ejercen las normas del grupo de trabajo en el comportamiento de los empleados. Los resultados de Geurts *et al.* (1994) revelan que los trabajadores sienten resentimiento hacia la fábrica ante la percepción de iniquidad entre el esfuerzo realizado y las recompensas obtenidas. El resentimiento que experimentan los empleados se expresa en una alta incidencia de ausentismo. Sin embargo, éste es tolerado por los compañeros de trabajo y los directivos de la fábrica que reconocen el bajo monto de los salarios.

En una investigación con una muestra de 764 hombres y mujeres trabajadores afroamericanos de diferentes especialidades, Perry (1993) buscó establecer los niveles de angustia y satisfacción laboral que resultan de la iniquidad negativa (cuando un empleado tiene pocas expectativas de obtener logros laborales y sin embargo los alcanza) y de la iniquidad positiva (cuando un empleado tiene altas expectativas de obtener logros laborales y no los alcanza). Los resultados obtenidos muestran efectos diferentes en los dos tipos de iniquidad. En el primer caso, el nivel de angustia es menor y está más relacionado con el prestigio ocupacional que con el salario; en el segundo caso se da la situación inversa. Así, los trabajadores que tienen un alto nivel de expectativa presentan, en términos generales, un mayor nivel de satisfacción laboral. Las estrategias para reducir la angustia e insatisfacción

fueron diferentes en cada una de las condiciones, por ejemplo, en los empleados con iniquidad negativa se presentó con mayor frecuencia el ausentismo y en los empleados con una iniquidad positiva, el cambio de empleo.

En otra investigación, Sing (1994) examinó tres tipos de referentes: la motivación de logro, el salario y otra empresa. La muestra estuvo constituida por 75 trabajadores (gerentes, supervisores y empleados). Los resultados obtenidos mostraron que cuando estos sujetos se compararon con los referentes externos, el salario o la otra empresa, sus percepciones reflejaban una mayor iniquidad que cuando se compararon con un referente interno, la motivación de logro. Los gerentes percibieron menor iniquidad en lo concerniente al sueldo, a la administración en general y a las promociones. Por otro lado, la jerarquía del puesto que se ocupa en una compañía se relaciona de manera negativa con la satisfacción laboral y de manera positiva, con el estrés.

La teoría de la equidad plantea un modelo de interpretación sobre la satisfacción laboral. Dicho modelo supera algunas de las deficiencias metodológicas y conceptuales de otros modelos. Esta teoría hace hincapié en que la satisfacción laboral es resultado de varios factores que afectan al ser humano.

A pesar de que la teoría de la equidad propone qué es lo que influye en un estado de insatisfacción laboral y cómo el empleado intenta salir de esta situación, esta teoría no está exenta de problemas, ya que deja algunas cuestiones sin aclarar, por ejemplo: ¿qué criterios utilizan los empleados para elegir un referente?, ¿cómo pueden identificarse los insumos y resultados en un empleado?, ¿cómo se eligen y combinan los insumos y resultados en los trabajadores?

El objetivo del presente estudio es determinar si los trabajadores de un centro de investigación y desarrollo tecnológico conformes con la evaluación de su desempeño,

difieren en sus niveles de satisfacción laboral y autoconcepto con empleados inconformes con esta evaluación.

En términos de la teoría de Adams (1965) la evaluación del desempeño que recibieron estos trabajadores es un indicador del grado de equidad que experimentan estos empleados. Los trabajadores inconformes con su evaluación reflejan un estado de iniquidad, mientras que los empleados conformes, un estado de equidad. De esta forma se analizará si la insatisfacción laboral es mayor cuando los empleados se encuentran en un estado de iniquidad.

1.2. Autoconcepto.

El interés por el estudio del comportamiento humano se centra cada vez más en el deseo de los individuos por llegar a un conocimiento más profundo de sí mismos. Sabemos que esta cuestión no es una preocupación reciente de la humanidad, ya la filosofía ha tratado este tema desde diversas perspectivas. Para la psicología, el constructo hipotético de autoconcepto surge del análisis de la antigua pregunta filosófica: ¿Quién soy yo? Las ideas metafísicas de alma y espíritu intentaron dar respuesta a esta interrogante; sin embargo, al ser imposible su abordaje por medio del método científico, los psicólogos deciden remplazarlas por el estudio del concepto de sí mismo, entendido como el objeto y el proceso más importantes de la experiencia de cada individuo por su primacía, continuidad y ubicuidad en todos los aspectos del comportamiento (Byrne, 1984; Coopersmith, 1976; Fitts, 1972; Magaña, 1996).

El ser humano tiene sentimientos y cogniciones hacia sí mismo, a esto se le conoce como concepto personal o autoconcepto. Es decir, es la manera como nos identificamos a nosotros mismos y reflejamos lo que somos. El autoconcepto desempeña un papel crucial en el desarrollo de la personalidad del individuo, en su capacidad adaptativa y en el logro de un adecuado desarrollo emocional. La representación y conceptualización que una persona tiene de sí misma, repercute en el desarrollo de su personalidad, ya que si la persona posee una imagen favorable de sí misma, su desempeño y confianza en el trabajo y en las relaciones con los demás tendrán un mayor desarrollo (Byrne, 1984; Coopersmith, 1976; Fitts, 1972; Magaña, 1996).

En la historia de la psicología se ha identificado al constructo hipotético de autoconcepto

como sinónimo de conciencia de sí mismo, del *self* o de la introspección. Este constructo incluye a su vez conceptos tales como la autoimagen, el esquema corporal y la identidad. Sin embargo, como menciona Magaña (1996), la distinción entre la descripción del sí mismo y la evaluación del sí mismo no es clara pues ambas se influyen mutuamente. La forma en que una persona se percibe determina la manera de evaluarse y viceversa.

La psicología ha utilizado el autoconcepto con dos significados distintos: como objeto y como proceso (Magaña, 1996). El primero hace referencia a las actitudes, sentimientos, percepciones y evaluaciones de las personas con respecto a sí mismas. El autoconcepto es por lo tanto considerado como objeto de estudio, es decir, lo que piensa de sí misma una persona es lo que hay que considerar para su estudio. El segundo hace referencia a los elementos psicológicos que gobiernan la conducta y la adaptación del sujeto tales como pensar, recordar o percibir. Así, el sí mismo es ejecutor de los procesos cognoscitivos del individuo y, en consecuencia, éstos son el objeto de estudio.

El autoconcepto se considera como un aspecto complejo inherente al ser humano; por ello, debe analizarse desde diversas perspectivas. De hecho hay una gran controversia entre la unidimensionalidad o multidimensionalidad de sus componentes, tanto en su organización como en la manera de influir en la conducta (Byrne, 1984; Lyon y MacDonal, 1980; Magaña, 1996). Es importante, entonces, considerar las diversas modalidades del autoconcepto (Magaña, 1996):

- ❖ Unidimensional: el autoconcepto es indivisible y se constituye por una sola dimensión.
- ❖ Jerárquico: los elementos del autoconcepto se clasifican por orden de importancia.
- ❖ Taxonómico: el autoconcepto es una organización de componentes específicos, relativamente independientes entre sí, que influyen diferencialmente sobre la conducta.
- ❖ Compensatorio: el autoconcepto se integra por un factor general y factores específicos que sostienen una función compensatoria entre sí; es decir, cuando uno

de estos factores tiene un estatus bajo, es compensado por uno de estatus mayor.

Del mismo modo, se han considerado las siguientes características del autoconcepto (Magaña, 1996):

- ❖ Organizado: el autoconcepto presenta una serie de elementos que estructuran la personalidad de los individuos de manera ordenada; estos elementos que son inherentes al carácter de cada persona, pueden ser la identidad, la autoestima, la autoimagen, el ideal del yo, entre otros.
- ❖ Estable: durante el transcurso de la vida del ser humano, las experiencias y vivencias imprimen sellos en su personalidad que lo hacen actuar y ser de determinada manera sin mucha posibilidad de cambiar. Por ejemplo, ciertos hábitos, y algunos valores y concepciones acerca de la realidad.
- ❖ Desarrollable: el ser humano atraviesa por etapas de desarrollo que moldean lo que será en el futuro; por ejemplo, pasajes significativos de la infancia que marcan de manera radical el desarrollo de la persona.

Existen varias definiciones sobre el autoconcepto, a continuación se describen las más representativas.

En su libro "*Principios de Psicología*", James (Citado por Magaña, 1996) preparó las bases para la teoría contemporánea del concepto del sí mismo y del yo. Para él, el sí mismo o yo empírico es la suma total de lo que el ser humano puede llamar suyo: su cuerpo, sus rasgos, sus actitudes, sus posesiones materiales, su familia, sus amigos, su vocación, sus ocupaciones, etcétera. Al sí mismo lo consideró compuesto de tres aspectos: 1) un "yo mismo material" que comprende las pertenencias y los objetos que se identifican como parte y propiedad de alguien; 2) un "yo mismo social" integrado por los grupos y personas que conforman el entorno social como la familia, los amigos, los compañeros de trabajo, etcétera; 3) un "yo mismo espiritual" que contempla los valores éticos, morales y religiosos que rigen el actuar humano y son capaces de evocar sentimientos tanto de autoestima y bienestar como de baja autoestima o desagrado.

Freud (1924) al plantear la existencia de la estructura del aparato intrapsíquico y las etapas del desarrollo psicosexual, propone elementos que permiten al hombre acercarse a su propio conocimiento: el concepto que tiene de sí mismo, la conformación de su identidad, su ideal como persona y otros aspectos que contribuyen en la integración de su autoconcepto.

Allport (1965) identifica al sí mismo con el término de *proprium*. Concepto que integra los aspectos del individuo en una unidad interna, tales como:

- ❖ Sentido del cuerpo: se refiere a las sensaciones que proceden del interior del organismo y conforman el sentido de identidad.
- ❖ Sentido de identidad: éste se forma gradualmente a través de la interacción social.
- ❖ Sentido de amor propio: emociones de orgullo y satisfacción por uno mismo; el egoísmo es uno más de sus componentes.
- ❖ Extensión de la persona: en la etapa infantil se comienza a desarrollar una alta estima por ciertas posesiones y objetos con una carga afectiva, más tarde, por algunos ideales, lealtades y otro tipo de objetos con diversos significados.
- ❖ Pensamiento racional: éste mantiene al organismo en contacto con la realidad y le permite elegir el mejor camino para eludir las amenazas del mundo externo.
- ❖ Esfuerzo orientador: alude a objetivos definidos, o al movimiento directo hacia lo que se anhela.

Las concepciones del autoconcepto hasta el momento revisadas se basan principalmente en la diferenciación del yo, o lo interior, del no yo, o lo exterior. En cambio, la psicología social analiza el autoconcepto desde una perspectiva individual y social.

Para Mead, Newcow y Sherwood (1996), el autoconcepto se desarrolla a través de la

interacción social, en el sentido de que al sujeto se le asignan una serie de roles sociales. Es decir, en la medida en que una persona se desarrolla dentro de una estructura social, tiene que cumplir con ciertos papeles que afectan e influyen en la conformación de su autoconcepto; desde como se percibe frente a sus compañeros, hasta la manera en que ejecuta sus propios roles.

En esta misma línea, Cooley (1950) señala que el concepto de sí mismo se refiere al "yo reflejo", esto es, el concepto que una persona pueda tener de su propio yo depende de las relaciones y opiniones que los demás tengan de ella. La postura reflexiva del sí mismo, está modulada por la percepción de ciertas reacciones que las personas le demuestran. Así, los rasgos, las motivaciones, los impulsos y las actitudes que el individuo posee, se explican sólo como consecuencia de sus experiencias previas en la interacción con los demás.

Para Sullivan (1955) el sí mismo también emerge de la interacción social. Sin embargo, la parte medular no radica tanto en la sociedad como conjunto, sino más específicamente en la interacción del niño con personas o eventos que para él van a ser significativos; como puede ser la madre y lo que se derive de esa relación. Sullivan (1955) notó que el niño internaliza valores y prohibiciones que recibe de personas importantes para él, y se conduce de acuerdo a estos valores para satisfacerlas; y esto pasa a formar parte de su personalidad adulta. Así, para Sullivan (1955) el autoconcepto o *self* sería el resultado de la organización de ciertas experiencias para evitar o controlar estados de ansiedad.

Rogers (1977) propone con su Teoría del Yo o Centrada en el Cliente, como factor primordial en la determinación de la conducta al concepto de sí mismo. Del mismo modo, concibe el autoconcepto como imagen fenoménica de uno mismo, dotado de una capacidad para reorganizarse y compuesto de dos aspectos fundamentales: 1) el organismo, que se refiere al centro de cualquier experiencia e incluye todo lo que ocurre internamente y es experimentado conscientemente en un momento determinado. Esta totalidad experiencial constituye el campo fenoménico; y 2) sí mismo, que es una parte de ese campo fenoménico que se va diferenciando poco a poco y se convierte en sí mismo o autoconcepto, constituye

una gestalt organizada y coherente.

Asimismo, Rogers (1977) distingue tres características de las actitudes que el individuo tiene hacia sí mismo: 1) cognoscitiva, se refiere al contenido específico de la actitud; 2) evaluativa, son los juicios que se hacen respecto al contenido de una actitud; y 3) afectiva, se trata de los sentimientos relacionados con el juicio evaluativo, es decir, la aceptación o rechazo de uno mismo, y esto está íntimamente relacionado con la autoestima.

Con base en estos elementos, Rogers (1977) define el autoconcepto como la organización de percepciones conscientes con respecto a sí mismo. Éste está integrado por percepciones de las características y capacidades del sí mismo en relación con los demás y con el medio ambiente.

Para Fitts (1972), el autoconcepto es un elemento que influye en la conducta y está relacionado directamente con la personalidad y la salud mental. Lo define como el criterio que una persona tiene de sí misma; es decir, la descripción más completa que la persona es capaz de dar de sí misma en un momento dado. Este autoconcepto es multidimensional y está conformado por: 1) la identidad, es decir, quién soy y cómo soy, 2) la autosatisfacción, que es cómo me acepto a mí mismo, y 3) el comportamiento, es decir, cómo actúo. Este último comprende las dimensiones del "yo físico" (percepción del propio cuerpo, estado de salud, apariencia física y sexualidad), "yo personal" (percepción del propio valor, grado de autoevaluación y las relaciones con los demás), "yo ético-moral" (los sentimientos desde la perspectiva del propio juicio en cuanto a lo bueno y lo malo que uno percibe de las propias conductas, sentimientos y pensamientos), "yo social" (sentido de adecuación y valor de la persona en la interacción social con otras personas) y "yo familiar" (sentimientos de adecuación, mérito y valor como miembro de una familia). La adaptación del individuo a su ambiente y su conducta e interacción con el mundo, reflejan la manera de percibirse y sentirse a sí mismo.

Como se ha presentado hasta aquí, la interacción social adquiere un papel relevante en el desarrollo del autoconcepto, ya que la percepción del individuo acerca de cómo lo consideran los otros, es de vital importancia. El individuo tiende a comparar sus ideas sobre sí mismo con las normas sociales; es decir, con las expectativas que cree que las otras personas tienen sobre lo que él debe hacer y sobre lo que él es. Asimismo, como señala Coopersmith (1976) existen cuatro factores relevantes que contribuyen al desarrollo del autoconcepto y la autoestima: 1) el respeto, la aceptación y el interés que los individuos reciben de personas significativas; esto es importante pues uno mismo se evalúa como es evaluado por los otros; 2) los triunfos y el estatus que se pueden alcanzar, éstos generalmente brindan reconocimiento y se derivan de la posición que se tiene en una comunidad; 3) la satisfacción que obtiene el individuo en áreas que le son significativas, esto es, las experiencias se interpretan de acuerdo con los valores individuales; y 4) el control y los mecanismos de defensa son capacidades individuales que permiten definir y disminuir las consecuencias e implicaciones negativas de un evento. En este sentido, el individuo puede minimizar, distorsionar o suprimir las acciones negativas que provienen de los otros, así como las fallas o fracasos de sí mismo.

En esta línea, Coopersmith (1976) señala que el autoconcepto involucra la evaluación afectiva del sí mismo y de algunas reacciones defensivas, es un juicio sobre la propia dignidad que se expresa en las actitudes que el individuo tiene hacia sí mismo. Del mismo modo, el autoconcepto proyecta las capacidades de la persona, sus éxitos y sus deseos; por ello es una expresión subjetiva que implica una autodescripción y una autopercepción que otros observadores son capaces de percibir.

Los individuos realizan acciones en función de sus aspiraciones y habilidades. Si estas acciones se aproximan a las aspiraciones, el concepto de sí mismo será favorable; por el contrario, si hay una distancia entre la ejecución y la aspiración, el sí mismo será desfavorable. Así, el ser humano tiene un criterio propio al escoger estándares de éxito y estatus; estándares que se pueden aplicar a otros y que pueden dirigir la propia percepción del mundo.

Magaña (1996) considera que el autoconcepto es la representación que uno tiene de sí mismo, tanto de los atributos personales, como de los diversos roles que lleva a cabo. Asimismo, el autoconcepto configura un sistema poderoso de estructuras cognoscitivas que influyen en la conducta y en la interpretación que damos a los eventos de la vida cotidiana. El autoconcepto define la identidad personal que se desarrolla en un determinado medio social, al considerar los elementos individuales y sociales que intervienen en el desarrollo y en la estructuración de la personalidad. En otras palabras, el autoconcepto concebido desde este punto de vista, es un elemento integrador, descriptivo y de evaluación de los valores, las actitudes, las capacidades, los pensamientos, los sentimientos, las motivaciones y las percepciones que el individuo tiene sobre sí mismo y que se producen en un determinado medio social.

Coopersmith (1976) señala que las condiciones que propician actitudes positivas o negativas hacia el *self* dependen de los éxitos alcanzados por los individuos. En la cultura occidental existen cuatro indicadores de éxito (Coopersmith, 1976): 1) poder, que se manifiesta en la habilidad de influir y controlar a los otros, además se identifica por el respeto y reconocimiento que un individuo recibe de los demás, así como por la relevancia de sus opiniones; 2) importancia, es cuando un individuo recibe la aceptación de los otros a través de la manifestación de sus atenciones y afectos; 3) virtud, señala la adherencia hacia valores morales y se caracteriza por la afiliación a algunos principios religiosos y éticos; y 4) habilidad, que se refiere a la ejecución exitosa del individuo cuando se enfrenta a exigencias que ciertas actividades demandan. El logro de estos indicadores incrementa la autoimagen. Sin embargo, si el individuo logra un éxito en alguna área que no considere importante, su autoestima no se incrementará.

En la presente investigación se asumirá la definición de autoconcepto expresada por Fitts (1972), quien concibe al autoconcepto como la imagen más completa que la persona es capaz de dar de sí misma. La propuesta integral de Fitts (1972) sobre el autoconcepto es consecuente con el punto de vista del presente estudio, en el sentido de que el trabajo incide sobre todas las áreas de la personalidad del individuo. Además, en esta investigación se

empleó el instrumento elaborado por Fitts (1972): Escala de Autoconcepto de Tennessee (EAT). Lo que garantiza una evaluación integral del autoconcepto de los sujetos de acuerdo con esta definición. En el presente estudio se considera que la reacción que los empleados tengan sobre la evaluación de su desempeño estará en función del grado de concordancia entre la concepción que el individuo tiene de sí mismo (autoconcepto) y la imagen con que es visto por los demás (evaluación del desempeño).

1.3. Evaluación del Desempeño.

Las diferencias en el desempeño laboral entre los empleados de una misma institución pueden deberse a las deficiencias en la selección de personal, a los programas inadecuados de adiestramiento, capacitación y desarrollo, y a las habilidades y experiencia del empleado. Sin embargo, también pueden deberse al grado de motivación del empleado para realizar su trabajo. Los factores mencionados no son los únicos, ya que existen muchas variables que influyen en el desempeño laboral: el ambiente de trabajo, los incentivos, las políticas institucionales, las condiciones físicas del trabajo (iluminación, temperatura y ruido). Cummings y Schwab (1994) señalan que el desempeño laboral es una actividad individual en la que influyen variables ambientales que afectan la habilidad y la motivación de los trabajadores.

En este sentido, cualquier sistema de evaluación del desempeño debe tener como objetivo el establecimiento de indicadores que permitan medir las habilidades y la motivación de los trabajadores en cada una de sus actividades laborales. El diseño y aplicación de los sistemas de evaluación dependerá de las necesidades que establezca la organización. Los resultados de la evaluación del desempeño pueden emplearse para validar la eficiencia de los instrumentos de selección de personal, otorgar incentivos, comparar estándares ideales y reales de desempeño, o proponer programas de capacitación.

Del mismo modo, estos sistemas de evaluación del desempeño laboral pueden considerarse como mecanismos para controlar la conducta. Es decir, la evaluación del desempeño del empleado puede usarse para establecer una acción correctiva. Los mecanismos de control del comportamiento humano en una organización pueden darse en diferentes niveles que se relacionan y afectan mutuamente, ya que la organización es un sistema abierto y dinámico.

En el siguiente esquema (Tabla 1) se muestra el modelo que desarrollaron Kast, Rosenzweig y Dalton (1988) para explicar los diferentes niveles de control que pueden darse en una empresa. El control del comportamiento humano en una organización puede darse en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Estos niveles pueden fusionarse cuando las expectativas de cada uno se relacionan (Kast et al., 1988).

Tabla 1. Niveles de Control en una Organización. Adaptado de Kast, F. E., Rosenzweig, F. E. y Dalton, G. W. (1988) Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw Hill. pp. 546

Tipo de control	Derivado de	Medición del desempeño	Señal para emprender acción correctiva	Recompensas para el cumplimiento	Sanciones para el incumplimiento
Individual	Metas y aspiraciones	Autoexpectativas y objetivos personales	Percepción de objetivos no alcanzados	Satisfacción laboral	Sensaciones de incomodidad e insatisfacción
Grupal	Compromisos e ideales de grupo	Normas de grupo	Desviación	Aprobación de los compañeros, liderazgo, etc.	Bromas, hostilidad, etc.
Organizacional	Planes y estrategias	Indicadores de gestión (presupuesto, ventas, etc.)	Variación	Incentivos y promociones	Despido

El nivel individual consiste en un autocontrol personal y es el elemento básico de cualquier sistema de control en una empresa. El autocontrol se deriva de las metas y aspiraciones individuales que más tarde se convierten en los estándares de comparación con los que se autoevalúa el empleado. Se ejerce una acción correctiva cuando no se alcanzan las metas. La satisfacción o insatisfacción laboral son percepciones que afectan este nivel.

Los grupos formales, integrado por compañeros, jefes y subordinados, e informales, compuestos generalmente por amigos, ofrecen un medio de control. Los grupos formales e

informales son controles efectivos del comportamiento, ya que establecen ciertos lineamientos a seguir. El control del comportamiento desviado se ejerce por la desaprobación de los compañeros. En el nivel organizacional las metas son establecidas por la empresa y en él participan todos los miembros que la integran.

Según Lawler (1976), el control y el desempeño están relacionados. Un control excesivo conduce a sentimientos de inseguridad e insatisfacción y por lo tanto, a una baja productividad. Por el contrario, la ausencia de control puede propiciar un estado de anarquía o sentimientos de incertidumbre, ansiedad o frustración. Asimismo, se ha comprobado que algunas personas responden positivamente cuando existen objetivos y metas claramente definidos y una retroalimentación sobre su manera de actuar.

Aun cuando los sistemas de control pudieran estar bien diseñados, éstos pueden ser rechazados por los empleados. Estas resistencias pueden deberse a las siguientes condiciones (Lawler, 1976): 1) el sistema de control evalúa el desempeño en un área nueva; 2) el sistema de control reemplaza un sistema que los trabajadores tienen interés en mantener o conservar; 3) los estándares se fijan sin la participación de los empleados a quienes se evalúan; 4) los resultados del sistema de control no se informan a los trabajadores que se evalúan; 5) los resultados del sistema de control se proporcionan a los directivos de la empresa y, generalmente, se utilizan para el sistema de recompensas y castigos sin el consentimiento del evaluado; 6) los trabajadores que se sienten afectados por el sistema de control están relativamente satisfechos y comprometidos con la organización; y 7) quienes resultan afectados por el sistema de control muestran características autoritarias y poca autoestima.

En la Figura 4 se muestra el modelo de control del comportamiento de Robbins (1987), quien propone que la satisfacción o insatisfacción laboral dependerá de la comparación de su desempeño con el estándar establecido por la empresa.

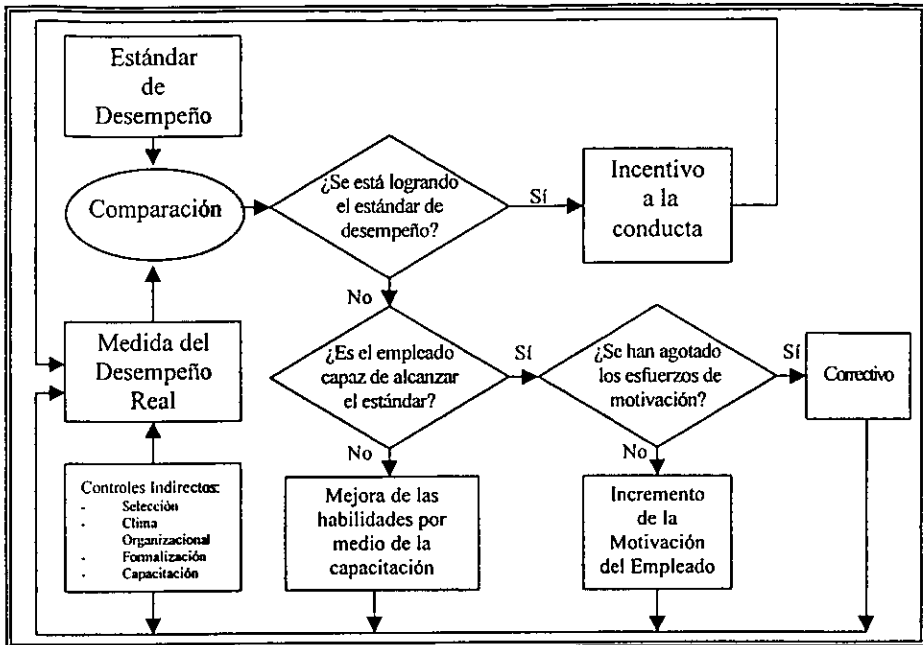


Figura 4. Proceso de Control del Comportamiento en una Organización. Adaptado de Robbins, S. P. (1987) Administración. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. pp. 434

La evaluación del desempeño, formal e informal, es un fenómeno inherente a las organizaciones y es fundamental para la toma de decisiones laborales y que afectan a los trabajadores en todos los niveles (despidos, capacitación, promociones o incentivos). Del mismo modo, es importante que la producción establecida por la organización para medir el desempeño, se establezca conjuntamente entre el empleado y la organización. Asimismo, es necesario que los empleados participen en la revisión y en el análisis de los resultados de la evaluación (Robbins, 1987).

Como señalan Kast *et al.* (1988) es muy común considerar la evaluación del desempeño en muchas organizaciones como un proceso que ha dejado de funcionar. Las razones pueden ser variadas, desde los bajos niveles de confianza del empleado o criterios inapropiados de

evaluación, hasta evaluaciones que se apoyan más en las fallas que en los logros de los objetivos. Todo esto crea un ambiente desagradable lleno de insatisfacción laboral en el que la ineficiencia del sistema organizacional y la baja efectividad de los recursos humanos, son producto, en muchos casos, de la carencia o pobreza de las evaluaciones del desempeño.

La evaluación del desempeño debe contemplar dos aspectos fundamentales para que funcione adecuadamente (Kast *et al.*, 1988): 1) en el proceso de planeación la empresa debe realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización y determinar el procedimiento de evaluación; y 2) el concepto de evaluación, la empresa debe evaluar los logros de los empleados y no sus fallas. Además, deben participar el evaluado y el evaluador, ambos tendrán que atender al mejor funcionamiento de la organización.

Según Robbins (1987), los estándares establecidos por la empresa para evaluar el desempeño deben ser claros, concretos y sobre todo, medibles; para ello, propone la siguiente clasificación de estándares: 1) los absolutos, se compara al empleado con criterios establecidos y no con otros trabajadores; 2) los relativos, se compara el desempeño entre los empleados y se establecen niveles jerárquicos de actuación de acuerdo con un indicador común o de grupo; y 3) los objetivos, los empleados son evaluados por el logro de los objetivos preestablecidos por la empresa. Este enfoque se deriva del modelo de Administración por Objetivos (Drucker, 1954) y señala que la planeación, el control y la dirección del desempeño, estarán regidos por el establecimiento y el logro de objetivos organizacionales e individuales medibles, que serán utilizados para motivar a los trabajadores.

Cuando se realiza una evaluación del desempeño el empleado debe recibir una retroalimentación del resultado. Esto puede hacerse a través de una entrevista, una publicación interna, un informe, etcétera. Si el trabajador percibe que la evaluación fue justa, los criterios o estándares utilizados son apropiados y el medio laboral es favorable, seguramente se sentirá dispuesto a modificar su desempeño laboral con el incremento o

mantenimiento de su productividad. Por el contrario, si considera que alguno de los aspectos que intervienen en la evaluación no son los adecuados, seguramente se sentirá evaluado injustamente y manifestará su inconformidad. Estos mecanismos pueden ser la apelación del resultado, el ausentismo, la menor productividad o el total abandono del empleo.

Las situaciones anteriores pueden interpretarse a la luz de la teoría de la equidad de la satisfacción laboral (Adams, 1965), por ejemplo, la primera de ellas se identificaría como un estado de equidad. En cambio, la situación en que el empleado percibe que ha sido evaluado injustamente, será considerada como un estado de iniquidad que requiere ser cambiado mediante algún mecanismo.

En un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Petrolera se han implementado programas de evaluación del desempeño con el fin de otorgar incentivos al personal. El objetivo del presente estudio fue conocer el impacto que esta evaluación del desempeño ejerció sobre los empleados cuando fue aceptado o no por ellos. Para ello se estudió el autoconcepto y la satisfacción laboral en un grupo conforme y otro inconforme con el resultado de la evaluación de su desempeño laboral.

1.4. Aportaciones Empíricas sobre la Relación entre Autoconcepto, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.

1.4.1. Estudios sobre Autoconcepto y Satisfacción Laboral.

Diversos autores (Garske, 1996; Korman, 1978; Lusch y Sperkenci, 1990; Salgado y Criado, 1994; Tena y Virseda, 1995) señalan que existe una relación positiva entre el autoconcepto y la satisfacción laboral, ya que entre más favorable sea el autoconcepto de un individuo mayor será su satisfacción laboral y viceversa. Sin embargo, la mayoría de estos estudios sólo analizaron la dimensión evaluativa del autoconcepto, es decir, la autoestima.

Salgado y Criado (1994) investigaron el efecto del desempleo en la autoimagen de trabajadores españoles. Mientras estaban desempleados los sujetos experimentaban una autoimagen negativa, pero al momento de encontrar empleo, los niveles de autoestima se incrementaban. Los empleados reportaban una mayor satisfacción laboral en el nuevo trabajo que en el empleo anterior.

En otra investigación en la que se buscaba establecer cómo influye la pérdida del trabajo en diferentes facetas de la satisfacción laboral en trabajadores mayores de 40 años de edad, Mallinckrodt (1990) evaluó a 24 profesionales de diferentes disciplinas que consiguieron empleo después de un año de desempleo. Este autor encontró que los empleados al considerar el ingreso y los beneficios que obtenían en su trabajo antiguo, mostraron una satisfacción significativamente menor en su nuevo empleo que en su trabajo anterior. Salgado y Criado (1994) encontraron, como ya se mencionó, un efecto opuesto. Sin embargo, cuando los empleados consideraron la relación con los jefes, las condiciones

inherentes al trabajo y las promociones, Mallinckrodt (1990) encontró que los empleados experimentaron mayor satisfacción laboral en su nuevo trabajo que en el antiguo. En cambio, este autor no encontró diferencias significativas entre ambos empleos en la satisfacción que reportaron los sujetos por la relación con sus compañeros. Por último, el autoconcepto de los sujetos se correlacionó significativa y positivamente con el nivel de satisfacción laboral después de conseguir empleo, lo que coincide con Salgado y Criado (1994).

Con una línea de investigación similar, Dooley y Prause (1995) realizaron un estudio en el que analizaron el efecto del desempleo en la autoestima de jóvenes que no realizaron estudios universitarios. Los sujetos pertenecían a una submuestra del Departamento Nacional de Estudios Longitudinales de la Juventud de Estados Unidos. En este estudio se tomaron las evaluaciones de autoestima que se realizaron a los sujetos en los años de 1980 (durante la época escolar) y de 1987 (después de la época escolar). Los autores encontraron que los sujetos sin estudios universitarios mostraron tasas de desempleo más altas que los sujetos con estudios universitarios. Además, tuvieron más dificultad para encontrar empleos satisfactorios, lo que impidió el desarrollo adecuado de su autoestima. Dooley y Prause (1995) encontraron que el desempleo y la insatisfacción laboral en 1987, estaban significativa y negativamente correlacionados con la autoestima; asimismo, el tiempo que duró el desempleo a partir del momento en que dejaron la escuela, también estuvo correlacionado significativa y negativamente con la autoestima de los sujetos. Estos resultados coinciden con los de Bonilla (1986), quien encontró que las personas con estudios profesionales muestran mayor autoestima que las personas sin estos estudios, y que la satisfacción laboral es mayor en los sujetos que desempeñan un trabajo relacionado con la carrera que estudiaron.

En otro estudio realizado por McCaul, Donalson, Coladarci y Davis (1992) con una muestra de 2,635 hombres y mujeres estadounidenses (587 no concluyeron los estudios de preparatoria y 2,048 sí concluyeron), se buscó establecer el efecto de terminar o no los estudios de preparatoria sobre diversas variables de ajuste personal y social como el

autoconcepto, la satisfacción laboral, el salario, los periodos de desempleo y el número de trabajos. Mediante un análisis de regresión múltiple los autores determinaron el grado en que el abandono o la conclusión de los estudios explicaba la varianza de estas variables, mientras la raza, el nivel socioeconómico y la región geográfica a la que pertenecían los sujetos se mantuvieron constantes. Los resultados obtenidos mostraron que los desertores diferían de los graduados en todas las variables señaladas, ya que los primeros tenían mayor número de periodos de desempleo y más trabajos que los sujetos graduados. Estos últimos presentaron mayores niveles de autoconcepto y de satisfacción laboral, y mejores salarios que el grupo que no concluyó sus estudios. Los estudios de Salgado y Criado (1994), Mallinckrodt (1990), Dooley y Prause (1995), Bonilla (1986) y McCaul *et al.* (1992) claramente demuestran que la relación entre satisfacción laboral y autoconcepto no es simple, las variables desempleo, edad y escolaridad por ejemplo, afectan de diferente manera esta relación. Un empleo nuevo incrementa la satisfacción y la autoestima después de un periodo de desempleo; sin embargo, esto no ocurre en trabajadores mayores de cuarenta años. Del mismo modo un mayor nivel de escolaridad parece estar asociado a una relación positiva entre satisfacción laboral y autoestima.

La relación entre satisfacción laboral y autoconcepto (autoestima) también ha sido estudiada en función de otras variables tales como edad, antigüedad laboral, sexo, tipo de empleo, etcétera. Por ejemplo, Hasell y Perrewé (1993) realizaron un estudio con una muestra de 179 empleados entre 18 y 63 años de edad que provenían de tres organizaciones. El objetivo de esta investigación fue examinar en empleados con varios años de antigüedad, los efectos de la discriminación por la edad sobre diversas variables psicológicas. Entre las variables evaluadas se encontraban la autoestima, la percepción del ambiente laboral y la satisfacción con oportunidades de crecimiento y promociones laborales. Los resultados obtenidos en este estudio mostraron una correlación positiva y significativa entre las percepciones de discriminación por edad y antigüedad en la empresa. A su vez, estas dos variables se correlacionaron negativamente y en forma significativa con los niveles de autoestima.

En una investigación con 83 trabajadores de la educación, Garske (1996) estudió la relación entre los niveles de autoestima y los de la satisfacción laboral de los empleados. Los sujetos de la muestra completaron un cuestionario que incluía reactivos relacionados con los factores motivadores (intrínsecos) e higienizadores (extrínsecos) de Herzberg (1976). Los resultados obtenidos por el autor mostraron altos niveles de autoestima y de satisfacción laboral, y una correlación positiva y significativa entre ambas variables en este tipo de empleados. Además, se observó que en el nivel general de satisfacción los factores higienizadores tienen mayor peso que los motivadores. En otra línea de investigación, Wiener, Muczyk y Martin (1992) buscaron probar la hipótesis de que la autoestima y el involucramiento en el trabajo influyen en la satisfacción laboral. La hipótesis se examinó en dos estudios con diferentes sujetos: el primero con 258 gerentes de tiendas departamentales y el segundo con 109 ejecutivos. Los resultados de ambos estudios reflejaron que la satisfacción laboral, en función de las condiciones del trabajo, es mayor en los individuos con baja autoestima que en los que presentan alta autoestima. Los autores explican sus hallazgos con base en el modelo de plasticidad de la autoestima de Brockner (1983), el cual señala que las conductas y sentimientos de los individuos con baja autoestima tienden a ser más fácilmente influenciados por circunstancias situacionales, externas y transitorias. Desde el punto de vista de Herzberg (1976) estas variables corresponderían a los factores higienizadores.

La importancia de las variables extrínsecas también fue confirmada por Mohan (1990). En una muestra de 100 ingenieros y 100 médicos, Mohan (1990) estudió la relación entre el salario, la posición jerárquica en la empresa, la autoestima y la satisfacción laboral. Este autor encontró que las correlaciones entre las variables estaban en función del nivel jerárquico de los empleados en la empresa, ya que mientras más alta era su posición y mayor su participación en la toma de decisiones de la organización, mayores eran los ingresos, la autoestima y la satisfacción laboral. Por otra parte, Griffin, Rosenberg, Cheyney y Greenberg (1996) evaluaron el nivel de satisfacción laboral y de autoestima en un grupo de 200 sujetos adultos con edades entre 21 y 41 años. El cincuenta por ciento de la muestra de empleados estaba contratado eventualmente y el resto contaba con contrato fijo. Los autores emplearon el *Vocational Program Evaluation Profile* y el *Coopersmith Self-*

Esteem Inventory. Los resultados indicaron que los sujetos con empleo fijo tenían mayores niveles de satisfacción laboral y de autoestima que los trabajadores con contrato eventual. La independencia del trabajador también influye en la satisfacción laboral y autoestima del empleado. Kaldenberg y Becker (1992) realizaron una investigación con una muestra de 416 odontólogos divididos en dos grupos: uno integrado por odontólogos que trabajaban en forma independiente y otro por odontólogos que trabajaban en instituciones. Los resultados reflejaron que los sujetos independientes presentaban mayor autoestima y mayor satisfacción laboral que los empleados de las instituciones. Del mismo modo, el grupo independiente mostró mayor adaptación a su ambiente de trabajo que el otro grupo.

En otra línea de investigación, Furnham y Hughes (1999) realizaron un estudio para identificar los efectos que el trabajo nocturno tiene sobre la satisfacción laboral, la autoestima y el bienestar o adaptación fisiológica de empleados pertenecientes a una empresa de televisión. Los autores encuestaron a 312 trabajadores entre 20 y 65 años de edad que desempeñaban los puestos de reportero, diseñador gráfico y productor, entre otros. La mitad de los empleados trabajaba de día y la otra, de noche. Los resultados obtenidos por Furnham y Hughes (1999) mostraron que los trabajadores con horario nocturno tuvieron menor satisfacción laboral que los trabajadores diurnos, especialmente en las categorías de satisfacción en el trabajo y de satisfacción con las condiciones de trabajo. En cambio, no existieron diferencias significativas entre ambos tipos de trabajadores en las variables de bienestar y autoestima. Mutran, Reitzes, Bratton y Fernández (1997) realizaron una encuesta en una muestra de 770 hombres y mujeres trabajadores de tiempo completo. En la encuesta se exploraron la experiencia de aburrimiento en las horas de trabajo, la percepción de los empleados sobre su capacidad laboral y la satisfacción laboral. Los autores encontraron que los empleados que experimentan menos aburrimiento, más capacidad laboral y más satisfacción laboral, tienen mayor autoestima que los empleados aburridos, incapaces e insatisfechos. Asimismo, la autoestima fue mayor en las mujeres solteras que en las casadas. Mutran *et al.* (1997) concluyeron que el factor que más influye sobre la autoestima es la capacidad laboral, y una percepción positiva sobre el trabajo incrementa esta capacidad. Seibert (1999) realizó un estudio con 109 ingenieros pertenecientes a una empresa estadounidense de componentes eléctricos, divididos en dos

grupos. El primer grupo recibió un programa de adiestramiento y el segundo no. Los resultados mostraron que los empleados que participaron en el programa de adiestramiento, presentaron niveles de satisfacción laboral significativamente más altos que los sujetos que no participaron.

Varios investigadores (Baird, Zelin y Marxen, 1998; Edwins, Millinger y Tyer, 1981; Sinacore-Guinn, 1998; Sinacore-Guinn, Akcali y Fledderus (1999); Wharton y Baron, 1991) se han interesado por establecer si la relación entre satisfacción laboral y autoconcepto difiere entre empleados hombres y mujeres. Wharton y Baron (1991) examinaron en un estudio con 438 mujeres, cómo la composición por género del personal, afecta la satisfacción laboral y otras variables psicológicas de las empleadas. Los autores encontraron que en empresas altamente organizadas, las mujeres que trabajan en lugares preponderantemente masculinos manifiestan mayor satisfacción laboral que las mujeres que laboran en ambientes con más personal femenino. Wharton y Baron (1991) interpretaron estos resultados en función de las relaciones interpersonales de las mujeres, según los autores, éstas mejoran en la medida en que decrece el número de compañeras de trabajo. Por el contrario, las mujeres menos satisfechas con sus actividades laborales, las que trabajaban en lugares predominantemente femeninos, experimentan que existe favoritismo por parte del personal masculino hacia algunas de ellas, lo que provoca frustración en las trabajadoras que no reciben este trato especial. Asimismo, estos autores no encontraron relación entre la depresión y la autoestima en función de la composición por género del personal. Con una línea de investigación similar, Sinacore-Guinn *et al.* (1999) realizaron un estudio sobre la influencia del ambiente familiar en la autoestima y la satisfacción laboral. Los autores aplicaron a 173 mujeres que trabajan en diferentes organizaciones, el *Job Descriptive Index* (JDI) y la *Family Environment Scale* (FES). Los resultados comprobaron la hipótesis de que la experiencia familiar de las mujeres predice su satisfacción laboral. Por ejemplo, las mujeres que provenían de familias orientadas hacia las actividades políticas y culturales y de familias que permiten la expresión de los sentimientos, experimentaron niveles más altos de satisfacción laboral que las mujeres que provenían de familias sin estas características. Asimismo, las mujeres que percibieron a sus familias como más estructuradas y organizadas, mostraron mayor autoestima y estaban más

satisfechas con su salario que las mujeres que provenían de familias no estructuradas. Asimismo, Sinacore-Guinn (1998) mostró que el nivel educativo de las empleadas, el número de hijos y la edad de los hijos no se correlacionan significativamente con la autoestima y la satisfacción laboral. Por su parte, Edwins *et al.* (1981) encontraron en mujeres, que a mayor edad menor autoestima; a su vez, ésta se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral. Si se comparan empleados hombres y mujeres, los primeros parecen experimentar mayor satisfacción. Por Ejemplo, Baird *et al.* (1998) encontraron que los hombres reportaron más satisfacción, más seguridad en el empleo y mayor integración laboral que las mujeres. Sin embargo, los hombres de la muestra tenían empleos de mayor jerarquía y mayor antigüedad que las mujeres. Asimismo, los hombres a diferencia de las mujeres, presentaron menos deseos de cambiar de empleo.

Las relaciones que el empleado establece con sus compañeros de trabajo influyen en su satisfacción laboral y autoconcepto. Brockner y Kim (1993) investigaron si el despido o renuncia de un compañero de trabajo afectaba a los demás empleados encontraron tres factores que influyeron en el nivel de satisfacción laboral de los empleados que permanecieron en la empresa: 1) el grado de insatisfacción laboral del empleado ausente; 2) la importancia del empleado ausente para los que permanecieron en la empresa; y 3) el nivel de autoestima de los empleados que permanecieron en la empresa. Los resultados mostraron que entre más insatisfacción proyectaba el empleado ausente menor satisfacción experimentaban los que permanecían en la empresa. Del mismo modo, se observó que entre más importante era el empleado ausente, mayor insatisfacción experimentaban los empleados que permanecían en la empresa. Finalmente, la autoestima se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral de los empleados que permanecieron en la empresa.

Marcic, Aiuppa y Watson (1989) realizaron una investigación con 102 supervisores del área de la salud y encontraron que los sujetos que tuvieron características de personalidad similares a las de sus compañeros de trabajo, presentaron mayores niveles de autoestima y más tiempo de permanencia en el empleo que los sujetos que no tenían características de

personalidad similares. Asimismo, Marcic *et al.* (1989) encontraron que los sujetos que se ajustaban más a las normas organizacionales, recibían más retroalimentación positiva por su desempeño laboral, lo que aumentaba su autoestima, que los sujetos que no se ajustaban a estas normas. Por último, los autores no encontraron datos que muestren una relación entre la satisfacción laboral y el tipo de personalidad de los sujetos participantes en la investigación. Westaway, Wessie, Viljoen y Wolemarans (1996) aplicaron un cuestionario a 396 enfermeras pertenecientes a la Asociación de Enfermeras Sudafricanas con los siguientes objetivos: 1) establecer la relación entre la satisfacción laboral y el salario, las promociones, la supervisión y la relación con los compañeros de trabajo; 2) comparar el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras sudafricanas con las enfermeras norteamericanas; 3) determinar los niveles de autoestima en este grupo de empleadas; y 4) medir los efectos directos de la autoestima en la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que las enfermeras se sintieron más satisfechas por la supervisión y la relación con los compañeros de trabajo ($r_s = .93$) que por las promociones y el salario ($r_s = .79$). Asimismo, las enfermeras sudafricanas mostraron niveles significativamente más bajos de satisfacción laboral que las enfermeras estadounidenses. Westaway *et al.* (1996) reportaron que las enfermeras sudafricanas de la muestra presentaron altos niveles de autoestima en las subescalas y en la escala total del *Job Descriptive Index (JDI)*, y que esta autoestima se relacionó positivamente con la satisfacción laboral. Por su parte, Moore, Lindquist y Katz (1997) evaluaron en una muestra de 253 enfermeras que prestaban servicios de atención domiciliaria, la relación que existe entre la percepción de su trabajo y las variables autoestima, relación social con el paciente y satisfacción laboral. Los autores encontraron correlaciones positivas significativas entre todas las variables. Estos estudios confirman la importancia de las relaciones interpersonales en diversos contextos laborales.

La satisfacción laboral y la autoestima disminuyen cuando los empleados perciben que no existe igualdad de condiciones laborales. Schmitt y Doerfel (1999) realizaron una investigación con el propósito de comprobar las siguientes hipótesis: 1) la injusticia en el trabajo está correlacionada negativamente con la satisfacción laboral y el bienestar psicosomático; y 2) la percepción de la injusticia laboral depende del sentido de justicia personal. Los autores definieron a la injusticia laboral como la discrepancia entre los

procedimientos establecidos por la empresa y los que realmente existen. En cambio, en la justicia laboral existe concordancia entre los procedimientos de la empresa y los que se demandan al empleado. La injusticia y la justicia laboral fueron evaluadas mediante un cuestionario elaborado *ex profeso*, mientras que el número de días que los empleados se reportaron enfermos durante los seis meses previos al estudio, fueron indicadores del bienestar psicosomático. Los resultados comprobaron las hipótesis planteadas. Abraham (1999) realizó una investigación con 108 empleados de diferentes industrias con el fin de establecer la relación entre la iniquidad de los salarios, la intención de cambiar de empleo, la satisfacción laboral y la autoestima. Estas variables se midieron a través de una adaptación de la *Pay Comparison Scale*. Se observó una correlación inversamente proporcional entre la iniquidad en el pago y la satisfacción laboral y una correlación directamente proporcional entre la iniquidad en el pago y la intención de cambiar de empleo. Asimismo, los sujetos con alta autoestima presentaron una relación entre equidad en el salario y satisfacción laboral; en cambio, los sujetos con baja autoestima presentaron una relación entre iniquidad en el salario y la intención de cambiar de empleo. Con personal directivo de diversas empresas de la India, Sharma y Kumar (1998) realizaron un estudio para explorar la relación entre la percepción de justicia en el trabajo y el autoconcepto, el nivel educativo y el grado en que los empleados valoran su trabajo. Los resultados mostraron que los sujetos con bajo autoconcepto (autoestima) y nivel educativo, perciben mayor iniquidad laboral. La valoración del empleo se correlacionó negativamente con la percepción de injusticia laboral.

En general, los estudios citados muestran que existe una relación positiva entre el autoconcepto (principalmente su aspecto evaluativo, es decir, la autoestima) y la satisfacción laboral, entre más favorable es el autoconcepto de un individuo mayor es su satisfacción laboral y viceversa. El único estudio que reporta una relación inversa, es decir, una mayor satisfacción laboral en empleados con baja autoestima es el estudio de Wiener *et al.* (1992). Sin embargo, numerosas variables influyen en esta relación entre autoconcepto y satisfacción laboral: variables atributivas y sociodemográficas (edad, sexo, escolaridad, intereses del empleado, capacidad laboral y estado civil, etcétera), variables organizacionales (salario, antigüedad, puesto, horario de trabajo, nivel jerárquico, empleo

eventual y permanente, justicia laboral, promociones, supervisión laboral y ambiente laboral) y variables sociales (la percepción de los empleados sobre otros trabajadores, la similitud en la personalidad de los empleados, la composición del género del personal de la empresa, la adaptación del empleado al ambiente de trabajo y la relación entre compañeros de trabajo).

Asimismo, la historia familiar y personal de los empleados influye en su autoestima y satisfacción laboral (Sinacore-Guinn *et al.* 1999). Este tipo de variables incide en primer término en la autoestima de los individuos, lo cual posteriormente influye en su satisfacción laboral. Ejemplos de este tipo de experiencias son la educación y valores familiares (Sinacore-Guinn *et al.* 1999).

Entre las variables que favorecen la satisfacción laboral y la autoestima se encuentran el tener más años de escolaridad (Bonilla, 1986; Dooley y Prause, 1995; McCaul *et al.* 1992), tener menos edad (Edwins *et al.* 1981; Hasell y Perrewe, 1993), tener menos antigüedad en un empleo (Hasell y Perrewe, 1993), la importancia de los empleados que renuncian a un empleo (Brockner y Kim, 1993), la jerarquía del empleo (Mohan, 1990), el carácter permanente de un empleo (Dooley y Prause, 1995; Griffin *et al.* 1996; Mallinckrodt, 1990; Salgado y Criado, 1994), las semejanzas de personalidad entre los empleados (Marcic *et al.* 1989), el ajuste laboral (Baird *et al.* 1998), el carácter independiente del empleo (Kaldenberg y Becker, 1992), el trabajar en la profesión del empleado (Bonilla, 1986), el trabajo en horarios diurnos (Furnham y Hughes, 1999), la relación adecuada con supervisores y compañeros de trabajo (Westaway *et al.* 1996), la percepción favorable del empleo (Moore *et al.* 1997), la capacidad laboral (Mutran *et al.* 1997), el percibir el trabajo como interesante (Mutran *et al.* 1997), la percepción de justicia laboral (Abraham, 1999; Schmitt y Doerfel, 1999; Sharma y Kumar, 1998) y los salarios (Abraham, 1999; McCaul *et al.* 1992; Mohan, 1990; Westaway *et al.* 1996).

Es imposible abordar en un solo estudio todas las variables que influyen en la relación entre satisfacción laboral y autoconcepto. Sin embargo, algunas de las principales variables que

afectan esta relación se retoman en el presente estudio como son la edad, la escolaridad, la antigüedad, el tipo de empleo, el sexo, el estado civil, y la percepción de justicia laboral que se evaluará a través de la aceptación o no de la evaluación del desempeño del empleado.

1.4.2. Estudios sobre Autoconcepto y Desempeño Laboral.

La relación entre autoconcepto y desempeño laboral ha sido menos estudiada. Sin embargo, la evidencia actual sugiere que el aspecto evaluativo del autoconcepto (autoestima) es un factor que influye en la autoevaluación del propio rendimiento y por tanto, en la aceptación o rechazo de la evaluación realizada por otros de nuestro desempeño. Judge, Erez y Bono (1998) realizaron un estudio para examinar la relación entre el autoconcepto positivo del empleado y su desempeño laboral. Los autores partieron del supuesto teórico de que el autoconcepto positivo es un factor de la personalidad que predice el desempeño laboral. El autoconcepto positivo se midió a través de los siguientes indicadores: autoestima, autoeficiencia y bajo nivel de inestabilidad o neurosis. Los autores analizaron los datos de 12 investigaciones y encontraron correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre los indicadores mencionados. Judge *et al.* (1998) consideraron que el autoconcepto positivo se correlaciona con el desempeño laboral porque los empleados con una actitud positiva hacia el trabajo están más motivados para desempeñar sus empleos que los trabajadores sin esta actitud. Además, el autoconcepto positivo puede implicar mayores habilidades laborales en el empleado, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Asimismo, la percepción que los demás trabajadores tienen sobre un empleado, influye en su desempeño y en su autoconcepto. Johnson y Ferstl (1999) realizaron un estudio con 1,888 gerentes de diferentes empresas de los Estados Unidos. Los objetivos de esta investigación fueron: a) determinar si el incremento del desempeño laboral de los gerentes se asociaba con los niveles de autoevaluación y evaluación que realizaron los subordinados; b) establecer si los rangos de desempeño autoasignados (autoevaluación) cambian después

de que el gerente recibe retroalimentación sobre su rendimiento laboral; y c) determinar si el grado de acuerdo entre la autoevaluación y la evaluación del desempeño de los gerentes influye en el incremento del desempeño de los gerentes y en su nivel de autoestima. Los resultados mostraron que los gerentes que se sobrestimaron en su autoevaluación y que recibieron una evaluación favorable de los otros, tendieron a mejorar su desempeño; mientras que el desempeño de los gerentes que se subestimaron o fueron evaluados desfavorablemente por los otros, tendió a decrecer. Asimismo, los rangos de desempeño autoasignados por el gerente (autoevaluación) cambiaron como producto de la retroalimentación sobre su rendimiento laboral, ya que tanto los gerentes que se sobrestimaron como los que se subestimaron modificaron la evaluación de su propio desempeño. Por último, el grado de acuerdo entre la autoevaluación y la evaluación de los otros del desempeño del gerente, se correlacionó positivamente con el mejoramiento del desempeño laboral y con los niveles de autoestima de los gerentes. Neuman, Wagner y Christiansen (1999) realizaron un estudio con el objetivo de establecer la relación que existe entre las características de la personalidad de un equipo de trabajo y su desempeño laboral. Se aplicó el *Big Five Personality Factors* a 328 empleados de diferentes organizaciones que conformaban 82 grupos de trabajo. El servicio al cliente prestado por los sujetos y el realizar una tarea relacionada con su empleo, fueron los indicadores del desempeño laboral. Los resultados mostraron correlaciones positivas y significativas entre los dos indicadores del desempeño laboral, y entre éstos y las características de personalidad: conciencia, conveniencia, aceptación de experiencias nuevas, estabilidad emocional, autoestima y extroversión.

Las experiencias estresantes en un empleo tienden a afectar la relación entre autoconcepto y desempeño laboral. Zijlstra, Roe, Leonora y Krediet (1999) realizaron una investigación con el objetivo de examinar los efectos de las interrupciones en las tareas de los empleados sobre el desempeño laboral, el estado psicológico y el estado fisiológico de los trabajadores de diferentes empresas. Su muestra estuvo conformada por 71 empleados holandeses y rusos entre los 17 y 64 años de edad. Los sujetos efectuaron tareas de edición de textos en un ambiente de oficina simulado con interrupciones experimentalmente manipuladas. Los autores consideraron que las interrupciones: 1) podrían causar deterioro en el desempeño;

2) evocar estrategias para compensar parcialmente el deterioro; 3) afectar negativamente las emociones y el bienestar de los empleados; y 4) elevar el nivel de esfuerzo y activación de los trabajadores. Los resultados obtenidos por Zijlstra *et al.* (1999) no permitieron comprobar las tres primeras hipótesis; sin embargo, las interrupciones provocaron que los empleados ejecutaran la tarea más rápidamente y que mantuvieran los niveles de calidad y de desempeño. En otro estudio (Glaser, Tatum, Nebeker y Sorenson, 1999), se investigaron los efectos de la carga de trabajo y el apoyo social sobre el desempeño laboral, la autoestima y el estrés. Participaron empleados temporales entre 19 y 52 años de edad de diferentes empresas en San Diego, California. Las hipótesis que se plantearon en el estudio fueron: 1) el estrés afecta la relación entre las variables carga de trabajo y desempeño laboral; y 2) el apoyo social de los compañeros de trabajo modera la relación entre carga de trabajo y estrés. Los resultados obtenidos por Glaser *et al.* (1999) mostraron una correlación positiva y significativa entre carga de trabajo y apoyo social, y entre apoyo social y estrés. En esta última relación, contrario a lo esperado, se encontró que mientras mayor era el apoyo social, mayor era el nivel de estrés de los trabajadores ("*efecto boomerang*"). Los autores concluyeron que el estrés conduce a la conducta de búsqueda de apoyo social y el desempeño laboral de los empleados dependerá del apoyo de los compañeros de trabajo, lo que a su vez repercute en la autoestima del empleado (autoconcepto).

De acuerdo con los estudios citados que abordaron la relación entre autoconcepto y desempeño laboral, existe una tendencia similar que en el caso de la relación entre autoconcepto y satisfacción laboral. Es decir, los individuos que gozan de un autoconcepto con alta estima tienden a desempeñarse eficientemente en el ámbito laboral y por lo tanto, a sentirse satisfechos con su trabajo.

Las variables intrínsecas del individuo que favorecen un alto desempeño laboral son aparte de contar con un autoconcepto positivo (Judge *et al.* 1998), ciertas características de personalidad como la estabilidad emocional y la extroversión (Neuman *et al.* 1999). Asimismo, existen variables extrínsecas al individuo que influyen estrechamente en la

relación entre autoconcepto y desempeño laboral. Por ejemplo, el estrés puede incidir directa o indirectamente sobre el desempeño laboral. En el primer caso, las interrupciones en las tareas de los empleados incrementan su desempeño laboral (Zijlstra *et al.* 1999). En el segundo caso, el estrés afecta la necesidad de búsqueda de apoyo social de los empleados, el cual, si resulta satisfactorio, incrementa el desempeño laboral (Glaser *et al.* 1999).

Otro factor que sobresale de los estudios revisados es el hecho de que las autoevaluaciones y evaluaciones de los empleados favorables incrementan el desempeño, mientras que las desfavorables lo decrementan. Además, este incremento del desempeño es aún mayor si las autoevaluaciones y evaluaciones de los empleados coinciden (Johnson y Ferstl, 1999).

En el presente estudio esta interesante relación de variables podrá explorarse indirectamente, ya que los sujetos inconformes con la evaluación de su desempeño son aquellos que consideran que existe poco acuerdo entre su autoevaluación y la evaluación de sus superiores. No se realizaron evaluaciones objetivas del desempeño laboral de los sujetos en el presente estudio; sin embargo, la insatisfacción laboral podría estar reflejando el efecto de la discrepancia entre las autoevaluaciones y las evaluaciones de los empleados.

1.4.3. Estudios sobre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.

La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral ha sido ampliamente estudiada. A través del Internet, Ouellete (1999) encuestó a 911 trabajadores (hombres y mujeres) de empresas sobre informática mediante el *Computerworld's Annual Job Satisfaction Survey*. Más del 50% de los encuestados se sintieron satisfechos con su salario y consideraron que éste era congruente con su desempeño laboral. Asimismo, el 89% de los sujetos disfrutaban de su trabajo, eran fieles a la empresa y deseaban permanecer en ella. De acuerdo con los sujetos, los factores, en orden de importancia, que incrementan su satisfacción son: el salario, las gratificaciones económicas y en especie, la capacitación, las

oportunidades de desarrollo, el trabajo en sí mismo y el participar en las decisiones y el establecimiento de los objetivos de la empresa. En otro estudio (Denzine y Anderson, 1999) realizado con 111 médicos residentes de hospitales, quienes tenían entre sus funciones formar a estudiantes de medicina, se investigó el efecto de las percepciones que el médico tenía de sus habilidades profesionales y docentes sobre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Se empleó la *Resident Assistant Self-Efficacy Scale*. Los resultados confirmaron que las creencias que tienen los médicos residentes sobre su autoeficiencia y sus habilidades, se relacionan con la satisfacción y el desempeño laborales.

Wagner y LePine (1999) realizaron un análisis estadístico con datos obtenidos en 75 estudios que evaluaron la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que entre mayor sea la participación del empleado, mayor es la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Del mismo modo, Cote (1999) realizó una revisión de los estudios recientes sobre la influencia de los sentimientos (afecto placentero o afecto displacentero) en el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Al parecer, el afecto placentero determina en gran medida el desempeño laboral y viceversa. El afecto placentero es definido como los calificativos positivos de los empleados hacia su trabajo. En otro estudio realizado con 270 gerentes de hoteles estadounidenses, Hochwarter, Perrewé, Ferris y Brymer (1999) investigaron la influencia de la motivación de logro y la disposición afectiva para realizar el trabajo sobre la satisfacción y el desempeño laborales. Los datos se obtuvieron mediante un cuestionario enviado por correo a los sujetos. Los resultados indicaron que la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es mayor cuando existen altos niveles de motivación de logro y una alta disposición afectiva para realizar el trabajo que cuando no existen.

Algunos estudios han demostrado que el estrés no incide sobre la realización entre satisfacción y desempeño laboral. Hossain (1997) encontró que el desempeño laboral se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral y la salud mental, y negativamente con la fatiga. Hossain (1997) no encontró relación entre el estrés y el desempeño laboral. Sin embargo, se presentaron correlaciones negativas entre la fatiga y el estrés, y

correlaciones positivas entre la satisfacción laboral y la salud mental de los trabajadores. Del mismo modo, Miller, Griffin y Hart (1999) realizaron un estudio con 104 empleados gubernamentales australianos entre los 21 y 60 años de edad, quienes elaboraron reportes descriptivos sobre el estrés laboral, el desempeño laboral, la satisfacción laboral, el bienestar organizacional y el clima laboral. Miller *et al.* (1999) encontraron que la claridad del rol desempeñado en la empresa influye en los niveles de satisfacción laboral y desempeño laboral, pero no en el estrés laboral, el bienestar organizacional y el clima laboral.

Los estudios sobre la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral hasta el momento citados, tienen en común el hecho de que su interés se centró en investigar las variables de índole personal sobre esta relación. Sobresalen, entre las variables que favorecen un incremento de la satisfacción y el desempeño laboral, la percepción que el empleado tiene tanto de su ambiente de trabajo como de sí mismo. Es decir, independientemente de la objetividad, es importante que el empleado considere que tiene un salario justo, gratificaciones adecuadas, oportunidades de capacitación, puestos con roles claramente definidos y participación en las decisiones de la empresa (Miller *et al.* 1999; Ouellete, 1999; Wagner y LePine, 1999). Entre las variables intrínsecas del empleado, son relevantes el contar con salud mental, autoconsiderarse hábil profesionalmente, experimentar placer en el trabajo y tener una orientación hacia el logro (Cote, 1999; Denzine y Anderson, 1999; Hochwarter *et al.* 1999; Hossain, 1997).

Las variables organizacionales como los estilos de supervisión, las políticas de la empresa, las gratificaciones, los sistemas de evaluación y control del desempeño también influyen en la relación satisfacción laboral y desempeño laboral. En un estudio realizado por McGilton y Pringle (1999) con 113 enfermeras de clínicas comunitarias, se analizó el efecto del control del desempeño sobre la satisfacción laboral. Los autores estudiaron dos tipos de control del desempeño: 1) el clínico, basado en indicadores técnicos sobre el trabajo de las enfermeras y su medición se llevó a cabo por medio de un informe de las enfermeras sobre su desempeño laboral; y 2) el organizacional, basado en controles administrativos como la

asistencia, el llenado de reportes y formatos, etc., y su medición se realizó mediante un cuestionario que contestaron las enfermeras. De igual forma, se midió la satisfacción laboral a través de una escala. Se encontró una relación positiva entre el control organizacional y la satisfacción laboral y una relación negativa entre el control clínico y la satisfacción laboral. Según los autores, el efecto positivo del control organizacional se debe a la claridad con que las enfermeras identificaron los indicadores empleados para evaluar su desempeño mediante este método.

El apoyo que brinda la empresa al empleado influye en su satisfacción y desempeño laboral. (O'Driscoll y Randall, 1999; Randall, Cropanzano, Bormann y Birjulin, 1999). Con el fin de investigar los efectos del clima organizacional sobre la intención de renunciar, Jinnett y Alexander (1999) realizaron un estudio con 1,670 trabajadores de la salud mental adscritos a diversas unidades médicas. Los autores examinaron dos factores organizacionales: la satisfacción laboral grupal y las características estructurales del centro de trabajo como tamaño de la unidad, puesto y número de empleados. Los resultados revelaron que la satisfacción laboral grupal reduce la intención de renunciar, mientras que las características estructurales del centro de trabajo no influyeron de manera significativa en la intención de abandonar el empleo. También con personal médico, Koberg, Boss, Senjem y Goodman (1999) encontraron un mayor impacto de las características organizacionales y de grupo sobre el involucramiento laboral que de las características individuales. El involucramiento laboral aumentó en los empleados que mantienen una relación afectiva con su grupo de trabajo. Además, estos individuos se caracterizaron por tener un alto nivel de satisfacción laboral y de desempeño laboral y por no desear renunciar a su trabajo.

Lobban, Husted y Farewell (1998) realizaron un estudio con 154 empleados (almacenistas, choferes y vendedores) de una cadena de tiendas de autoservicio en Ontario, Canadá. El objetivo del estudio fue examinar el efecto del estilo de supervisión sobre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Los autores aplicaron el *Abitibi-Price Supervisory Style (APSS)*. Los resultados reflejaron que el estilo de alta demanda en la supervisión como

exigir la realización del trabajo y tomar decisiones rápidamente, se correlacionó positivamente con los niveles de satisfacción laboral y desempeño laboral. Del mismo modo, Singh (1998) examinó los efectos del rol del supervisor sobre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de otros supervisores y de los empleados supervisados. Se aplicó a 50 supervisores y 600 trabajadores de una fábrica de textiles en la India el *Supervisor's Orientations Schedule* y el *Role Conflict Scale*; asimismo, se midieron la satisfacción y el desempeño laboral. Los resultados mostraron que el rol de supervisor tuvo poco efecto sobre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los otros supervisores. En cambio, los supervisores que fomentaron la autonomía de los subordinados, propiciaron altos niveles de productividad y satisfacción laboral en los empleados supervisados. En otra investigación (Marchese y Delprino, 1998) se compararon las percepciones de los supervisores y sus subordinados sobre el desarrollo laboral de estos últimos. Asimismo, se analizaron la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el compromiso organizacional de los subordinados. Participaron en el estudio 52 parejas compuestas por el supervisor y su subordinado, empleados de universidades estadounidenses. Los resultados revelaron que existe poca concordancia entre las percepciones de los supervisores y las de los subordinados sobre el desarrollo laboral de los subordinados. Asimismo, se observó que esta incompatibilidad de percepciones afecta negativamente la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el compromiso organizacional de los subordinados.

La retroalimentación que reciben los empleados por el desempeño de su trabajo es una variable que ha llamado la atención de los investigadores. Lam y Schaubroeck (1999) realizaron un estudio con 108 supervisores de empresas en Hong Kong con el objetivo de determinar el efecto de la retroalimentación sobre el desempeño laboral; así como comparar las diferencias entre una evaluación grupal y una evaluación individual sobre el desempeño laboral. Se estudiaron las siguientes dimensiones del desempeño laboral: expectativas del empleado para mejorar su propio desempeño, satisfacción del empleado con el desempeño, importancia del proceso de evaluación para el empleado y desempeño actual del empleado. Los resultados mostraron que la retroalimentación del desempeño se correlacionó positivamente con la satisfacción, con el desempeño, con la importancia del proceso de evaluación y con las expectativas para mejorar el propio desempeño. Asimismo, los

supervisores que recibieron retroalimentación sobre su actuación laboral, mostraron mayores niveles de desempeño que los que no la recibieron. Además, no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones del desempeño laboral evaluados grupal e individualmente. En otro estudio, Latham y Seijts (1999) compararon el efecto de la retroalimentación motivacional (por ejemplo, el uso de expresiones: “¡qué bien realizas tu trabajo!”) sobre el desempeño laboral. Se comparó el desempeño cuando se establecen una meta proximal conjuntamente con una meta distal (obtención de resultados a corto y mediano plazos, respectivamente) y cuando se establece únicamente una meta distal (resultados a mediano plazo). La retroalimentación motivacional afectó el desempeño laboral de los empleados en la condición de una meta proximal conjuntamente con una meta distal; sin embargo, no afectó el desempeño en la condición de solamente una meta distal.

En un estudio longitudinal de cinco años, Walker y Smither (1999) evaluaron el efecto de la retroalimentación dada por personal subordinado sobre el desempeño laboral de personal directivo. Los directivos evaluados al inicio del estudio con bajos niveles de desempeño que recibieron retroalimentación, mejoraron su desempeño durante el desarrollo de la investigación, en comparación con otro grupo de directivos que no recibió retroalimentación. Asimismo, Walker y Smither (1999) encontraron que los directivos que recibieron reportes directos sobre su desempeño por parte de sus subordinados y que además, los discutían con ellos, mejoraron su rendimiento laboral en comparación con aquellos directivos que no recibieron estos reportes. Además, los directivos que discutían los reportes sobre su desempeño laboral del año anterior con sus subordinados incrementaron más su desempeño laboral en el año subsecuente que los directivos que no discutían estos reportes. Grant (1999) analizó los sistemas de evaluación del desempeño y de incentivos al personal de varias empresas, y concluyó que los sistemas de incentivos clásicos motivan al personal para mejorar su trabajo por un periodo corto de tiempo. Esta limitación se debe principalmente a la falta de objetividad en la evaluación del desempeño y al número reducido de indicadores para evaluarlo. Además los incentivos que son utilizados no logran motivar al trabajador en forma permanente.

La objetividad de la retroalimentación parece ser una variable importante para que ésta tenga un efecto sobre el desempeño laboral. VandeWalle, Brown, Cron y Slocum (1999) realizaron un estudio con vendedores de distintas empresas de bienes y servicios de los Estados Unidos, donde confirmaron la hipótesis de que la retroalimentación objetiva se correlaciona positivamente con la eficiencia en las ventas y con la satisfacción laboral. Por su parte, London, Larsen y Thisted (1999) realizaron un estudio con el fin de establecer la relación entre la retroalimentación del desempeño laboral y el desarrollo laboral de empleados bancarios. Ciento quince empleados daneses evaluaron la retroalimentación que recibían de sus supervisores y sus supervisores evaluaron el desarrollo laboral de sus subordinados. Los resultados revelaron una relación positiva entre la retroalimentación del desempeño laboral y el desarrollo de los empleados. Asimismo, los empleados que recibieron de sus supervisores una retroalimentación no amenazadora y más reforzamientos positivos, tuvieron un desempeño laboral más alto y mayores niveles de satisfacción laboral que los trabajadores que recibieron otro tipo de retroalimentación.

Con el propósito de establecer la influencia de las autoevaluaciones del desempeño laboral sobre el propio desempeño, Vonthron (1998) realizó un estudio con 178 gerentes franceses. Los gerentes valoraron su propio desempeño en función de los procesos conductuales y cognoscitivos necesarios para realizar sus actividades en lugar de depender de las actividades de los demás. Kline y McGrath (1998) preguntaron a trabajadores cuáles eran las dimensiones que debería incluir una evaluación del desempeño ideal de un equipo de trabajo y éstos fueron: solución de problemas, calidad del trabajo, determinación de la carga de trabajo, logro de objetivos, satisfacción laboral y actitud grupal. En contraste con Vonthron (1998), en este estudio las variables sociales sí fueron importantes. Por su parte, Hui y Yee (1999) realizaron una investigación con el propósito de comprobar la hipótesis de que un ambiente laboral caracterizado por relaciones interpersonales cálidas y por trabajo en equipo, produce altos niveles de satisfacción laboral y de desempeño laboral. La muestra de sujetos estuvo formada por 200 empleados pertenecientes a dos compañías de Hong Kong: 1) personal de ventas de una cadena de tiendas departamentales y 2) trabajadores con funciones de servicios al cliente en una compañía pública. Los resultados obtenidos a través de un análisis de regresión múltiple mostraron que un ambiente laboral

con relaciones cálidas y con equipos de trabajo produce bajos niveles de satisfacción laboral en los empleados individualistas y altos niveles en los trabajadores con una tendencia a la colectividad. Asimismo, no existieron diferencias significativas en los niveles de desempeño laboral entre los trabajadores individualistas y los que tenían tendencias grupales. Hui y Yee (1999) consideraron que sus datos apoyan las investigaciones que reportan correlaciones positivas y significativas entre colectivismo y satisfacción laboral, relación que solamente se presenta entre miembros de un grupo de trabajo con intereses similares.

Asimismo, el control laboral y las demandas laborales afectan el ajuste del empleado, su desempeño laboral y su satisfacción laboral (Sargent y Terry, 1998). El control laboral en este estudio se definió como la capacidad laboral, la capacidad de tomar decisiones y la exactitud en el horario laboral. Las demandas laborales se correlacionaron positivamente con el control laboral. Asimismo, las diferentes dimensiones del control laboral se correlacionaron positivamente con el ajuste del empleado, el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Hendrix, Robbins, Miller y Summers (1998) realizaron un estudio con el fin de establecer la relación entre la percepción de justicia laboral y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño laboral colectivo, la motivación laboral y las intenciones de cambiar de empleo. La muestra estuvo conformada por 310 empleados de diversas empresas. Los resultados mostraron que la percepción de justicia se correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción laboral, el desempeño laboral grupal y el compromiso organizacional.

Un resultado común en los estudios revisados es el hecho de que la alta satisfacción laboral se encuentra generalmente asociada a un desempeño laboral eficiente. Las variables organizacionales que favorecen un incremento de la satisfacción y el desempeño laboral son consistentes en la literatura revisada. Sobresalen por ejemplo, las variables sociales, como el laborar en un grupo de trabajo que proporcione satisfacción y relaciones cálidas al empleado (Hui y Yee, 1999; Jinnett y Alexander, 1999; Koberg *et al.* 1999). Por parte de la empresa es importante que ésta proporcione cierto control sobre el empleado. Por ejemplo,

el control organizacional y la alta demanda laboral se asocian más positivamente con el desempeño y la satisfacción laboral que la flexibilidad organizacional (Lobban *et al.* 1998; McGilton y Pringle, 1999; Sargent y Terry, 1998).

Asimismo, existen dos características que debe cubrir la evaluación del desempeño a fin de que ésta efectivamente cumpla su función de elevar el desempeño de los trabajadores. Una de ellas es la objetividad de la evaluación, resulta más eficiente una evaluación del desempeño con criterios objetivos que son conocidos por el empleado y la empresa (Grant, 1999; Kline y McGrath, 1998; McGilton y Pringle, 1999; VandeWalle *et al.* 1999), que una evaluación con criterios ambiguos. La ambigüedad generalmente genera incompatibilidad entre la visión que tiene el empleado y la que tiene la empresa sobre el desempeño del empleado. Esta discrepancia se asocia a un decremento en la satisfacción y el desempeño laboral del empleado (Marchese y Delprino, 1998).

La otra característica que es relevante en la evaluación del desempeño es la retroalimentación que recibe el empleado sobre esta evaluación. En general, la retroalimentación incrementa el desempeño laboral (Lam y Schaubroeck, 1999; London *et al.* 1999); sin embargo, ésta es aún más efectiva si es de tipo motivacional (Latham y Seijts, 1999), objetiva (McGilton y Pringle, 1999; VandeWalle *et al.* 1999), no amenazadora (London *et al.* 1999), positiva (London *et al.* 1999) y si existe la posibilidad de discutir abiertamente la retroalimentación entre el empleado y el evaluador (Walker y Smither, 1999). Estas características de la retroalimentación parecen ser funcionales tanto para empleados subordinados como para empleados que ocupan cargos directivos (Hui y Yee, 1999; Lam y Schaubroeck, 1999; Sargent y Terry, 1998; Singh, 1998; Vonthron, 1998; Walker y Smither, 1999).

1.4.4. Estudios sobre Autoconcepto, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.

El presente estudio tiene como objetivo establecer la relación entre el autoconcepto, la

satisfacción laboral y el desempeño laboral, a continuación se describen las investigaciones que han abordado estas tres variables.

Korman (1978) encontró una relación positiva entre el nivel de autoconcepto y la satisfacción laboral en empleados de diferentes empresas estadounidenses. Asimismo, este autor encontró que las personas con un autoconcepto favorable presentan una relación positiva entre la evaluación de su desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo; esta situación no se produce en personas con una autoimagen devaluada. Por otro lado, este mismo autor encontró que la evaluación del desempeño por un grupo externo es más importante que la que hace el propio individuo cuando éste tiene una baja autoestima y no cuando su autoconcepto es favorable. Lusch y Sperkenci (1990) encontraron en un estudio realizado en Estados Unidos con 182 gerentes de diferentes tiendas de autoservicio, que el nivel de autoconcepto influye tanto para el logro de los objetivos en el trabajo como para experimentar una satisfacción laboral.

Por su parte, Renn y Prien (1995) examinaron los efectos del nivel de autoestima sobre la retroalimentación de la tarea, el desempeño laboral, el ausentismo y las actitudes positivas (satisfacción laboral) y negativas (intenciones de abandonar la empresa) hacia el trabajo. La muestra estuvo conformada por 90 empleados de una compañía de seguros. Los resultados mostraron que los sujetos con baja autoestima presentaron menor desempeño laboral, mayor ausentismo y menos intenciones de buscar un nuevo trabajo que los sujetos con alta autoestima. Asimismo, estos últimos reportaron mayores niveles de satisfacción laboral que los trabajadores con autoestima baja. Del mismo modo, Pierce, Gardner, Dunham y Cummings (1993) encontraron que los individuos con bajo nivel de autoestima reaccionan con mayor intensidad hacia las características de sus ambientes laborales que los empleados con alta autoestima. Los primeros estuvieron menos de acuerdo con las evaluaciones de su desempeño que los últimos. Pierce *et al.* (1993) concluyeron que la autoestima regula satisfacción y desempeño laborales.

Mediante un estudio de campo longitudinal, Saks y Ashforth (1997) examinaron la relación entre los registros laborales de la empresa (puntualidad, asistencia y desempeño laboral), la autoestima, las percepciones del empleado sobre su trabajo y las percepciones del empleado sobre la empresa. Asimismo, analizaron la relación de estas variables con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la identificación organizacional, las intenciones de renunciar y síntomas de estrés. Se aplicaron 231 cuestionarios a trabajadores con un promedio de edad de 23.4 años. Los registros laborales de la empresa y la autoestima se correlacionaron positiva y significativamente con las percepciones del empleado sobre su trabajo. A su vez, este tipo de percepciones se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la identificación organizacional; y negativamente con los síntomas de estrés y con las intenciones de renunciar. Roberts (1991) realizó una revisión de las investigaciones efectuadas durante 1956 y 1991 en la industria de las telecomunicaciones en los Estados Unidos. Este autor encontró que una supervisión respetuosa del empleado, el satisfacer las necesidades y requerimientos del empleado y el permitir a los empleados participar en los cambios organizacionales, propician la productividad, la autoestima y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Gardner y Pierce (1998) investigaron a organizaciones laborales que promueven la autovaloración y la autoeficiencia en sus empleados. Participaron en el estudio 145 empleados, considerados como orientados hacia la obtención de resultados en sus empresas. Los sujetos realizaron una descripción de sí mismos y contestaron tres cuestionarios que exploraron la eficiencia laboral, la autoestima y el compromiso del empleado con la empresa. Ocho meses después, los supervisores de los sujetos evaluaron su desempeño laboral. Los resultados mostraron que la autovaloración positiva y la autoeficiencia se asocian con altos niveles de desempeño laboral y satisfacción laboral.

Con el objetivo de examinar el impacto del entrenamiento de nuevas habilidades tecnológicas sobre la autoestima, la motivación de aprendizaje, el desempeño laboral y la satisfacción laboral, Kacmar, Wright y McMahan (1997) realizaron un estudio con 313 empleados que recibieron un programa de capacitación sobre nueva tecnología. Los autores

evaluaron a los sujetos al inicio del entrenamiento y cuatro meses después de que éste concluyó. Los resultados mostraron que la motivación de aprendizaje es esencial para que el entrenamiento incida sobre la autoestima, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; sin embargo, esta variable no predice el desempeño. Además, los sujetos con alta autoestima mostraron un incremento en su nivel de satisfacción y desempeño laboral; así como un decremento en los deseos de abandonar la empresa después del entrenamiento.

Con el fin de examinar la influencia de los factores individuales y organizacionales sobre el agotamiento derivado del trabajo, el desempeño laboral y la satisfacción laboral, Thomsen, Soares, Nolan, Dallender y Arnetz (1999) realizaron un estudio con 1,051 psiquiatras y enfermeras psiquiátricas suecos. Los factores organizacionales evaluados fueron la eficiencia en el trabajo, la autonomía del puesto, las cargas de trabajo y el ambiente laboral. Mientras que los factores individuales evaluados fueron el género y la autoestima. Ambos grupos de factores fueron evaluados por medio de un cuestionario enviado por correo a los sujetos y los datos se sometieron a un análisis de regresión múltiple. Los resultados revelaron que los factores organizacionales influyen en el agotamiento, en el desempeño laboral y en la satisfacción laboral. Por otro lado, los factores individuales influyen en el agotamiento y la satisfacción laboral, pero no en el desempeño laboral.

Por su parte, Wright y Cordery (1999) realizaron un estudio con empleados australianos de una planta de tratamiento de aguas residuales. El propósito del estudio fue establecer el efecto de la inestabilidad en la producción (los sujetos fueron sometidos a problemas inesperados) sobre el desempeño laboral. Los resultados mostraron que la inestabilidad en la producción influye en la planeación del trabajo y en las variables afectivas relacionadas con el trabajo (satisfacción laboral, motivación y autoestima). Estas últimas varían en función del grado de inestabilidad en la producción.

Korman (1978) reportó que el desempeño laboral y la satisfacción laboral están relacionados positivamente en individuos con altos niveles de autoestima. Sin embargo,

Kaldenberg y Becker (1991) no encontraron esta relación en una muestra de 327 dentistas privados. Los sujetos contestaron el *M. Rosenberg's Self-esteem Test* y el *M. Rosenberg's Job Satisfaction Test*; asimismo, su desempeño fue medido a través del número de pacientes atendidos y el ingreso total. Los resultados no mostraron correlaciones significativas entre el desempeño, la satisfacción laboral y la autoestima.

En algunos de los estudios citados parece ser que el autoconcepto, la satisfacción laboral y el desempeño laboral se correlacionan positivamente, de tal forma que cuando alguna de ellas presenta altos niveles, en las demás se da una tendencia similar (Kacmar *et al.* 1997; Korman, 1978; Lusch y Sporkenci, 1990; Pierce *et al.* 1993; Saks y Ashforth, 1997). La única excepción es el estudio de Kaldenberg y Becker (1991). En este estudio, a diferencia de los demás, se emplearon medidas claramente definidas y objetivas sobre el desempeño laboral, que consistieron en el número de clientes y en el ingreso total. En los demás estudios, el desempeño laboral, generalmente, es evaluado por alguien más, el supervisor por ejemplo. Por lo tanto, es inevitable excluir la posibilidad de que variables subjetivas influyan en la evaluación. Es probable que esta diferencia metodológica explique la discrepancia de los resultados reportados por Kaldenberg y Becker (1991) con los demás estudios. Los métodos de evaluación del desempeño realizados por supervisores o por una sola persona deben ser validados a través de la evaluación conjunta de otro u otros empleados. De esta forma, el factor subjetivo de la evaluación podría controlarse.

Por otro lado, la variable autoconcepto parece jugar un importante rol en la relación satisfacción laboral y desempeño laboral. Por ejemplo, un autoconcepto devaluado no permite al empleado autoevaluarse objetivamente, por lo que requiere una evaluación externa para realmente incidir sobre su desempeño y satisfacción laboral (Korman, 1978). Asimismo, un autoconcepto devaluado convierte al empleado en una persona más sensible y reactiva a las evaluaciones de su desempeño que una persona con un autoconcepto elevado (Korman, 1978; Pierce *et al.* 1993). Además, un autoconcepto devaluado se asocia a un menor desempeño laboral y a un mayor ausentismo laboral; sin embargo, no existe una tendencia a buscar un nuevo empleo en las personas con bajo autoconcepto (Renn y Prien,

1995). El autoconcepto incluso es importante en el caso de la capacitación del empleado, ya que los empleados con un alto autoconcepto al recibir entrenamiento, se benefician más a sí mismos, es decir, experimentan mayor satisfacción laboral y benefician más a la empresa a través de un mayor desempeño laboral, que los empleados con baja autoestima (Kacmar *et al.* 1997). Igualmente, las variables organizacionales más que las individuales influyen en el incremento de la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el autoconcepto conjuntamente (Saks y Ashforth, 1997; Thomsen *et al.* 1999).

1.4.5. Estudios realizados en México.

Indudablemente la investigación en el extranjero ha descrito sustancialmente la relación entre autoconcepto, satisfacción laboral y desempeño laboral; sin embargo, en México se han realizado también algunos estudios que incrementan el campo de conocimientos sobre estas variables. Tena y Virseda (1995) encontraron en una investigación realizada en México con médicos, enfermeras y trabajadoras sociales, que existe una mayor satisfacción laboral en los trabajadores que realizan práctica privada que en los que trabajan en instituciones; asimismo, hallaron que los hombres a diferencia de las mujeres en la rama privada, desempeñan sus actividades con menor ansiedad y tensión. Estos resultados se interpretaron en función de la mayor autoestima observada en los trabajadores masculinos que se dedican a la práctica privada que al ejercicio profesional en instituciones. Del mismo modo, Tena y Virseda (1995) encontraron que la actividad laboral de este grupo de trabajadores cubría sus expectativas profesionales en mayor medida que las de las trabajadoras.

Por su parte, Linnehan (1998) realizó un estudio con 188 trabajadores mexicanos que tenían una edad promedio de 19.7 años y laboraban como obreros en una maquiladora. El objetivo del estudio fue revisar los determinantes del desempeño laboral en los empleados de nuevo ingreso y de bajo nivel escolar. Los resultados derivados de un análisis de regresión

múltiple, mostraron que mientras las calificaciones escolares muestran correlaciones positivas con el desempeño laboral en los Estados Unidos, en México, éstas son malas predictoras del desempeño. Por otro lado, Linnehan (1998) encontró que la autoconfianza se correlacionó significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores mexicanos. En una muestra de 274 obreras de una maquiladora de ropa en Yucatán, Presley (1999) aplicó el *Minnesota Satisfaction Questionary* (MSQ), el *Job Characteristics Inventory* (JCI) y un cuestionario socioeconómico. El objetivo del estudio fue establecer los niveles de satisfacción laboral en este tipo de trabajadoras. Los resultados revelaron que la satisfacción laboral de las obreras, tanto en el MSQ como en el JCI, fue superior al 62%. Asimismo, el autor encontró que las trabajadoras se sentían más satisfechas con factores organizacionales (autonomía, variedad, identidad laboral y retroalimentación del desempeño) que con las relaciones interpersonales. Sin embargo, de acuerdo con los resultados del MSQ, las trabajadoras experimentaron mayor nivel de satisfacción intrínseca que extrínseca en su trabajo.

Harrison y Hubbard (1998) realizaron un estudio con el objetivo de examinar los niveles de compromiso organizacional de empleados mexicanos contratados en una empresa estadounidense establecida en México. Se estudiaron factores laborales y personales que podrían influir en el compromiso organizacional de los empleados: características laborales (desempeño laboral, satisfacción laboral, integración laboral y liderazgo) y características personales (edad, capacidad de decisión y experiencias de trabajo). Los resultados reflejaron que la satisfacción laboral, la toma de decisiones y la edad fueron los factores claves que influyeron en el compromiso laboral de este tipo de empleados. Asimismo, el desempeño laboral se correlacionó positiva y significativamente con el compromiso organizacional de los trabajadores.

Es interesante observar que las investigaciones en México se han interesado por otros problemas de investigación. Por ejemplo, las diferencias entre el trabajador profesional privado y en instituciones. En nuestra cultura esta variable parece ser un indicador de la satisfacción laboral, principalmente, en hombres (Tena y Virseda, 1995). Sin embargo, es

probable que en países del primer mundo esta variable sea irrelevante; ya que los beneficios de un empleado en ambos ambientes (privado e institucional) parecen ser equiparables. Otra de las variables que no ha sido estudiada en las investigaciones del extranjero citadas, es la calificación escolar, un indicador del desempeño laboral en trabajadores mexicanos (Linnehan, 1998). Los otros estudios citados realizados en México, en realidad aportan resultados similares a los que se han obtenido en el extranjero.

Ninguno de los estudios citados realizados en México abordó el análisis conjunto de las tres variables que se examinaron en el presente estudio. Por lo que es interesante observar como se comportan estas variables en trabajadores mexicanos. Por otro lado, la mayoría de estos estudios se realizaron en obreros, empleados generalmente de bajo nivel socioeconómico y educativo, en el presente estudio se aborda una muestra de sujetos con niveles educativos superiores (licenciatura, maestría y/o doctorado).

2. Método

2.1. Planteamiento del Problema.

El objetivo de la presente investigación fue establecer ¿Qué tipo de relación existe entre los niveles de autoconcepto y satisfacción laboral en un grupo de empleados conforme y otro inconforme con el resultado obtenido en la evaluación de su desempeño laboral?. Asimismo, establecer si existen diferencias significativas entre ambos grupos en estas variables.

2.2. Hipótesis.

- 1) Existe una correlación directamente proporcional entre los niveles de autoconcepto y satisfacción laboral en los grupos de empleados conformes e inconformes con el resultado de la evaluación de su desempeño.
- 2) Existen diferencias significativas en los niveles de autoconcepto y satisfacción laboral entre los grupos conforme e inconforme.
- 3) El grupo conforme con el resultado de la evaluación de su desempeño, presenta altos niveles de autoconcepto y satisfacción laboral.
- 4) El grupo inconforme con el resultado de la evaluación de su desempeño presenta bajos niveles de autoconcepto y satisfacción laboral.
- 5) A mayor calificación en la evaluación del desempeño, existirán mayores niveles de autoconcepto y satisfacción laboral.

2.3. Variables.

2.3.1. Variables Independientes.

Conformidad. Aceptación por escrito del empleado de la evaluación de su desempeño laboral realizada por la institución donde trabaja.

Inconformidad. Rechazo por escrito del empleado de la evaluación de su desempeño laboral realizada por la institución donde trabaja.

Evaluación del Desempeño. Puntaje que obtuvo el empleado en la evaluación de su desempeño laboral a través del Sistema Institucional de Evaluación del Desempeño del Instituto Mexicano del Petróleo.

2.3.2. Variables Dependientes.

Autoconcepto. Puntaje global obtenido a través de la Escala de Autoconcepto de Tennessee (EAT) de Fitts (1972), y puntajes obtenidos en cada una de las subescalas del EAT:

- Identidad.
- Autosatisfacción.
- Comportamiento.
- Yo físico.
- Yo ético moral.
- Yo personal.
- Yo familiar.
- Yo social.

Satisfacción Laboral. Puntaje global obtenido a través de la Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de Madrid (1990), y puntajes obtenidos en cada una de las subescalas del ESL:

- Satisfacción con los compañeros.
- Satisfacción con los jefes.
- Satisfacción con las prestaciones y salario.
- Satisfacción con las promociones.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con las responsabilidades.
- Satisfacción con en el trabajo.
- Autoestima.

2.3.3. Variables Atributivas y Sociodemográficas.

La información sobre estas variables se obtuvo de los expedientes del personal del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Sexo.

Edad.

Escolaridad. Años de estudio.

Estado Civil.

Antigüedad. Años trabajando en la empresa.

Función. Los sujetos se clasificaron según sus funciones laborales en:

- 1) Investigación y desarrollo tecnológico. Resolver problemas de la industria petrolera.
- 2) Servicios tecnológicos y especializados. Aplicar avances tecnológicos a la industria petrolera.
- 3) Administrativos. Proporcionar servicios administrativos a las áreas operativas del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

2.4. Sujetos.

Setenta sujetos, hombres y mujeres que laboran en el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Instituto Mexicano del Petróleo. Los sujetos tenían una escolaridad mínima de licenciatura en diferentes disciplinas y realizaban funciones de Investigación Científica, de Servicios Tecnológicos o Administrativos en esta Institución. Los sujetos se dividieron en dos grupos de treinta y cinco empleados cada uno. El grupo Conforme lo integraron los sujetos que presentaron por escrito la aceptación de la evaluación de su desempeño, en tanto que el grupo Inconforme lo integraron los sujetos que presentaron por escrito el rechazo de la evaluación de su desempeño. La selección de la muestra se realizó de manera no probabilística, intencional y por cuotas.

2.5. Tipo de Estudio.

Se realizó un estudio ex post facto de campo, ya que no se controlaron las variables independientes, puesto que éstas ya habían ocurrido.

2.6. Diseño.

Se utilizó un diseño de dos grupos transversal.

2.7. Instrumentos.

2.7.1. Escala de Autoconcepto de Tennessee (EAT) de Fitts (1972)

Es una escala tipo Likert que mide el concepto que el individuo tiene de sí mismo, consta de 100 reactivos de estimación (Completamente Falso a Completamente Verdadero) y

autodescriptivos que el sujeto usa para expresar la imagen que tiene de sí mismo. La EAT está integrada por los siguientes factores:

- 1) Identidad. La autopercepción del individuo.
- 2) Autosatisfacción. Lo que el individuo siente de su autopercepción.
- 3) Comportamiento. La percepción que el individuo tiene de su propia conducta.
- 4) Yo Físico. La percepción que el individuo tiene de su cuerpo, estado de salud, apariencia física y sexualidad.
- 5) Yo Ético Moral. La percepción que el individuo tiene de sus sentimientos de bondad o maldad.
- 6) Yo Personal. La percepción que el individuo tiene de su autoevaluación.
- 7) Yo Familiar. La percepción que el individuo tiene de sí mismo en relación con sus familiares.
- 8) Yo Social. La percepción que el individuo tiene de sí mismo en relación con los otros.

La EAT fue construida por Fitts (1972) a través de compilar reactivos de otros instrumentos de medición de autoconcepto (Balester, 1953; Engel, 1965; Fitts, 1965; Taylor, 1953), y de crear reactivos a partir de autodescripciones de pacientes hospitalizados y externos. En total la EAT se conformó de 100 reactivos, 10 de los cuales fueron obtenidos del Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI).

La confiabilidad del EAT se realizó a través de correlacionar las evaluaciones de los reactivos del instrumento de siete psicólogos clínicos. La validez se obtuvo correlacionando la EAT con otras escalas de autoconcepto. Las correlaciones de estos análisis fueron significativas (Fitts, 1972).

Álvarez y Barrientos (1969) adaptaron la EAT en México a través de un proceso similar al empleado para su construcción. García y Quintero (1995) estandarizaron la EAT en una

población mexicana de 1,000 estudiantes universitarios, hombres y mujeres, entre 18 y 48 años de edad. Mediante el método de alfa de Crombach se obtuvo una consistencia interna del instrumento de .73 y mediante el análisis factorial multivariado oblicuo de varimax, se encontró que la escala mide 26 de los 29 factores que conforman el autoconcepto desde el punto de vista teórico de Fitts (1972).

2.7.2. *Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de Madrid (1990).*

Es una escala tipo Likert que consta de 32 reactivos, cuyas alternativas de respuesta van de completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo. La ESL está basada en la Escala Laboral de García (1985) y toma en cuenta los siguientes factores:

- 1) Satisfacción en el Trabajo. Nivel de agrado que experimenta el empleado por su trabajo.
- 2) Satisfacción con los Compañeros. Nivel de agrado que experimenta el empleado en sus relaciones con los compañeros de trabajo.
- 3) Satisfacción con los Jefes. Nivel de agrado que experimenta el empleado en sus relaciones con los supervisores.
- 4) Satisfacción con Prestaciones y Salario. Nivel de agrado que experimenta el empleado por su salario y prestaciones.
- 5) Satisfacción con las Promociones. Nivel de agrado que experimenta el empleado por las condiciones para obtener promociones y ascensos.
- 6) Satisfacción con las Condiciones de Trabajo. Nivel de agrado que experimenta el empleado por las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- 7) Satisfacción con las Responsabilidades. Nivel de agrado que experimenta el empleado por asumir responsabilidades laborales.
- 8) Autoestima. Nivel de agrado que experimenta el empleado por su persona al desempeñar su trabajo.

La validez de la ESL se obtuvo a través de un análisis factorial multivariado oblicuo varimax, que explicó el 87% de la varianza total, mientras que para los factores se obtuvieron porcentajes de varianza entre 18 y 46%. La consistencia interna del instrumento fue de .80 mediante el análisis de alfa de Crombach (Madrid, 1990). El instrumento se ha empleado en mujeres profesionales y no profesionales (Ortega, 1996) y en sujetos en los que se analizaron los puntajes del ESL en función de su nivel jerárquico, edad y escolaridad (González, 1989).

2.7.3. Sistema Institucional de Evaluación del Desempeño (IMP, 1997)

Este sistema de evaluación fue desarrollado en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP, 1997) con el fin de asignar incentivos por su desempeño laboral a los empleados. Así como, con el fin de incrementar la productividad de los empleados.

Los empleados que desean ingresar a este Sistema de Evaluación deben cubrir los siguientes requisitos:

- a) Realizar actividades de investigación, desarrollar servicios tecnológicos o llevar a cabo servicios administrativos.
- b). Contar con grado académico de licenciatura, maestría o doctorado.
- c) Laborar 40 horas a la semana.
- d) Solicitar su incorporación al Sistema de Evaluación.
- e) No dedicar más de 8 horas a la semana a otras actividades profesionales fuera del Centro.

Los empleados son evaluados por uno de los siguientes comités según su especialidad: 1) Ciencias de la Tierra I (Exploración), 2) Ciencias de la Tierra II (Producción), 3) Procesos, 4) Catálisis, 5) Tecnología de Materiales, 6) Ingeniería, 7) Economía Energética, 8)

Protección Ambiental, 9) Informática y Sistemas de Información, 10) Química, 11) Seguridad e Higiene Laboral, 12) Mantenimiento, 13) Capacitación y Formación de Investigadores, 14) Calidad y 15) Promoción y Comercialización. Los comités están integrados por expertos en el área de especialidad dentro del Centro (propuestos en igual número por la dirección general, las subdirecciones y/o coordinaciones y por los evaluados) y por expertos externos (representantes de las instituciones de educación superior del país y de la empresa principal a la que atiende el Centro).

Los criterios para calificar al personal son: Productividad (P), Formación (F) y Desempeño y Administración de Recursos (R). Las calificaciones de los atributos de Productividad (P) y Formación (F) son asignadas por los comités de evaluación, mientras que el de Desempeño y Administración de Recursos (R) es calificado por el gerente del área correspondiente.

El factor de Productividad (P) tiene 5 niveles de calificación (de 0 a 4 puntos) que son asignados por los comités de evaluación conforme a la producción que demuestre el aspirante. Los subfactores de P son: participación en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, patentes, publicaciones, innovaciones tecnológicas, servicios técnicos, publicación de manuales y redacción de informes.

El factor Formación (F) tiene 5 niveles de calificación (de 0 a 4 puntos) y los aspirantes son calificados por el comité de evaluación a partir de los siguientes factores:

- 1) Autoformación y actualización profesional. Estudios de posgrado, diplomados, especializaciones, cursos y seminarios efectuados en los últimos tres años.
- 2) Formación y dirección de grupos de trabajo. Participación en grupos de trabajo.
- 3) Dirección de tesis, docencia y capacitación.

El factor Desempeño y Administración de Recursos (R), se califica con 1 a 3 puntos. Calificación que se determina mediante una entrevista personal entre el empleado y el gerente de su área de trabajo. Este factor toma en cuenta la forma en que el empleado se desempeña de manera integral en el ámbito laboral. Esto es, evalúa como subfactores el uso de los recursos asignados (presupuesto, personal, materiales, etc.), el volumen de recursos generados, la actitud laboral, la relación con los compañeros de trabajo y las relaciones interinstitucionales. En el Anexo I se presenta el formato que se utiliza en la entrevista para evaluar este factor.

La calificación global de la evaluación del desempeño se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{CALIFICACIÓN} = (P + F) \times R$$

2.8. Procedimiento.

A partir de la lista de los empleados que participaron en el Sistema Institucional de Evaluación del Desempeño del IMP en el año de 1997, se elaboraron dos sublistas: la primera con los nombres y datos de localización de los trabajadores que en forma escrita aceptaron la evaluación de su desempeño y la segunda con los datos del personal que por escrito rechazaron la evaluación de su desempeño. Posteriormente se contactó por teléfono o en persona a los trabajadores de ambas listas. El investigador después de presentarse como empleado de la misma institución en el área de recursos humanos, solicitaba a los empleados su colaboración en el estudio diciendo: *“La investigación tiene dos objetivos, el primero es realizar mi tesis de maestría y el segundo es conocer las características profesionales y laborales de los empleados de este Instituto. Su selección para participar en el estudio ha sido totalmente fortuita y los datos serán anónimos y confidenciales”*.

Los trabajadores que aceptaron participar, asistieron a una sesión de trabajo en un cubículo de la misma institución. En esta sesión se aplicaron los dos instrumentos, primero la EAT y

después la ESL, de acuerdo con las instrucciones de cada instrumento. En promedio, la aplicación de ambas pruebas se realizó en 40 minutos.

En el caso de los empleados que no aceptaron colaborar, éstos fueron reemplazados por otros trabajadores de la lista original que cubrían los criterios de inclusión en cada grupo hasta completar la cuota de 35 sujetos por grupo.

2.9. Análisis Estadístico de los Datos.

Se realizó un análisis descriptivo de las variables en cada grupo. Para las variables nominales (sexo, estado civil y función) se obtuvieron el modo y los porcentajes. Las variables ordinales (autoconcepto, satisfacción laboral y evaluación del desempeño) se analizaron por medio de la mediana y el rango intercuartil. En el caso de las variables autoconcepto y satisfacción laboral se analizaron los puntajes totales de la escala y de cada una de las subescalas. Para las variables intervalares (edad, escolaridad y antigüedad) se obtuvieron la media y la desviación estándar.

Posteriormente, con los datos de las variables evaluación del desempeño, autoconcepto (escala total y subescalas) y satisfacción laboral (escala total y subescalas), se llevaron a cabo correlaciones de Spearman (r_s) al interior de cada grupo para analizar la relación entre estas variables.

Por último, se aplicó la prueba de hipótesis U de Mann-Whitney para determinar si existen diferencias significativas entre el grupo conforme y el grupo inconforme en las variables autoconcepto y satisfacción laboral, tanto en los valores de la escala total como en las subescalas.

3. Resultados.

Las características de la muestra que participó en la presente investigación se describen a continuación.

En el grupo conforme el 80% de los sujetos fueron hombres (28) y el 20% mujeres (7); mientras que en el grupo inconforme, el 69% fueron hombres (24) y el 31% fueron mujeres (11). El 71% de los sujetos (25) en el grupo conforme y el 80% en el grupo inconforme (28) estaban casados. Asimismo, en el grupo conforme el 26% era soltero (9) y el 3% divorciado (1), y en el grupo inconforme el 20% (7) de los sujetos eran solteros y ninguno divorciado. Tanto en el grupo conforme como inconforme el 42.8% (15) se dedica a la investigación. El 42.8 % del grupo conforme se dedica a desarrollar servicios tecnológicos y especializados, el 14.4% restante (5) desempeña funciones administrativas. En el grupo inconforme el 28.6% (10) se dedica a prestar servicios tecnológicos y especializados y el 28.6% restante a otorgar servicios administrativos.

En ambos grupos el mayor porcentaje de los sujetos cuenta con estudios de licenciatura, 82.9% (29) en el grupo conforme y 77.1% (27) en el grupo inconforme. El nivel de maestría presenta porcentajes de 11.4% (4) en el grupo conforme y 17.2% (6) en el grupo inconforme. En cambio, sólo el 5.7% (2) de los sujetos en ambos grupos cuenta con estudios de doctorado. En la Tabla 2 se muestra la distribución de la variable edad y en la Tabla 3 la distribución de la variable antigüedad en el trabajo. Los sujetos del grupo conforme tienen más tiempo trabajando en el Centro de Investigación y Desarrollo

Tecnológico que los empleados del grupo inconforme, diferencia estadísticamente significativa ($t = 2.62$, 34 gl, $p = .01$).

Tabla 2. Distribución de la Edad por Grupo.

	<i>G r u p o</i>	
	<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>
Media	41.9	38.2
Desviación Estándar	7.1	8.8
Mínimo	27.0	26.0
Máximo	56.0	56.0

Tabla 3. Distribución de la Antigüedad por Grupo

	<i>G r u p o</i>	
	<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>
Media	15.2	10.4
Desviación Estándar	7.1	7.3
Mínimo	2.0	1.0
Máximo	30.0	30.0

En la Tabla 4 se presentan los resultados del análisis descriptivo de los puntajes totales obtenidos en las escalas de Evaluación del Desempeño, Autoconcepto (EAT) y Satisfacción Laboral (ESL); como puede observarse, el grupo conforme presenta puntajes mayores que el grupo inconforme en las tres escalas.

Tabla 4. Distribución de los puntajes totales obtenidos en las tres escalas por grupo.

<i>Variables</i>						
<i>Evaluación del Desempeño</i>		<i>Autoconcepto</i>		<i>Satisfacción Laboral</i>		
<i>Grupo</i>		<i>Grupo</i>		<i>Grupo</i>		
<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>	<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>	<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>	
Mediana	11.9	10.4	384	377	123	115
Rango Intercuartil	2.9	2.4	26	21	10	11

Tabla 5. Distribución de los puntajes obtenidos en cada una de las subescalas de la prueba de Autoconcepto (EAT) por grupo.

<i>Subescala</i>	<i>Grupo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango Intercuartil</i>
<i>Identidad</i>	<i>Conforme</i>	121	7.5
	<i>Inconforme</i>	121	7.5
<i>Autosatisfacción</i>	<i>Conforme</i>	121	11.0
	<i>Inconforme</i>	126	8.5
<i>Comportamiento</i>	<i>Conforme</i>	136	4.5
	<i>Inconforme</i>	134	5.0
<i>Yo Físico</i>	<i>Conforme</i>	74	6.5
	<i>Inconforme</i>	78	5.0
<i>Yo Ético Moral</i>	<i>Conforme</i>	79	5.5
	<i>Inconforme</i>	78	5.0
<i>Yo Personal</i>	<i>Conforme</i>	78	5.5
	<i>Inconforme</i>	78	3.5
<i>Yo Familiar</i>	<i>Conforme</i>	76	4.0
	<i>Inconforme</i>	78	3.5
<i>Yo Social</i>	<i>Conforme</i>	73	5.5
	<i>Inconforme</i>	71	6.5

Tabla 6. Distribución de los puntajes obtenidos en las subescalas de la prueba de Satisfacción Laboral (ESL) por grupo.

<i>Subescala</i>	<i>Grupo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango Intercuartil</i>
<i>Satisfacción en el Trabajo</i>	<i>Conforme</i>	19	1.0
	<i>Inconforme</i>	18	1.5
<i>Satisfacción Con los Jefes</i>	<i>Conforme</i>	16	2.5
	<i>Inconforme</i>	14	1.5
<i>Satisfacción con las Condiciones de Trabajo</i>	<i>Conforme</i>	17	2.0
	<i>Inconforme</i>	15	3.0
<i>Satisfacción con las Responsabilidades</i>	<i>Conforme</i>	17	2.0
	<i>Inconforme</i>	16	2.0
<i>Satisfacción con las Prestaciones y Salario</i>	<i>Conforme</i>	12	2.0
	<i>Inconforme</i>	12	1.5
<i>Satisfacción Con los Compañeros</i>	<i>Conforme</i>	16	2.5
	<i>Inconforme</i>	15	1.5
<i>Satisfacción Con los Promociones</i>	<i>Conforme</i>	13	2.0
	<i>Inconforme</i>	10	2.0
<i>Autoestima</i>	<i>Conforme</i>	18	1.5
	<i>Inconforme</i>	17	1.5

En las Tablas 5 y 6 se presentan los resultados del análisis descriptivo de cada una de las subescalas de las pruebas de Autoconcepto y de Satisfacción Laboral, respectivamente. Mientras que los puntajes en las subescalas de autoconcepto en algunos casos son mayores para el grupo conforme y en otros para el inconforme, los puntajes en las subescalas de la prueba de satisfacción son mayores en la mayoría de los casos para el grupo conforme que para el grupo inconforme.

Los resultados de la prueba de hipótesis U de Mann-Whitney en los puntajes totales de la variable Evaluación del Desempeño Laboral no fueron significativos ($U = 526$, $p = .15$), lo que indica que los grupos conforme e inconforme no difieren en esta variable. Los

resultados de la prueba de hipótesis U de Mann-Whitney en la escala total de la variable Autoconcepto no fueron significativos ($U = 546, p = .21$). Los resultados de este mismo análisis realizado en las subescalas de Autoconcepto, tampoco mostraron diferencias significativas entre ambos grupos (Tabla 7).

Tabla 7. Análisis U de Mann-Whitney en cada una de las escalas de la prueba de Autoconcepto (EAT).

	<i>Identidad</i>	<i>Autosatisfacción</i>	<i>Comportamiento</i>	<i>Yo Físico</i>	<i>Yo Ético Moral</i>	<i>Yo Personal</i>	<i>Yo Familiar</i>	<i>Yo Social</i>
<i>U</i>	567	522	604	497	584	580	506	575
<i>Probabilidad</i>	.29	.14	.46	.08	.37	.35	.10	.33

Los puntajes totales obtenidos en la escala de Satisfacción Laboral difieren significativamente entre los grupos conforme e inconforme ($U = 399, p = .001$). Los análisis por subescalas de la ESL (Tabla 8) fueron significativos para las subescalas de Satisfacción en el Trabajo, Satisfacción con los Jefes, Satisfacción con las Responsabilidades, Satisfacción con los Compañeros, Satisfacción con las Promociones y Autoestima.

Tabla 8. Resultados del análisis U de Mann-Whitney en cada una de las escalas de la prueba de Satisfacción Laboral (ESL).

	<i>Satisfacción en el Trabajo</i>	<i>Satisfacción con los Jefes</i>	<i>Satisfacción con las Condiciones de Trabajo</i>	<i>Satisfacción con las Responsabilidades</i>	<i>Satisfacción con las Prestaciones y Salario</i>	<i>Satisfacción con los Compañeros</i>	<i>Satisfacción con las Promociones</i>	<i>Autoestima</i>
<i>U</i>	409	469	502	451	601	456	476	433
<i>Probabilidad</i>	.005	.04	.09	.02	.44	.03	.05	.01

En la Tabla 9 se muestran los resultados del análisis de correlación de Spearman (r_s) entre los puntajes totales de las variables de Evaluación del Desempeño, Autoconcepto y Satisfacción Laboral, tanto para el grupo conforme como inconforme. En el grupo conforme se encontraron correlaciones positivas y significativas entre las variables Evaluación del Desempeño y Satisfacción Laboral, y entre Autoconcepto y Satisfacción Laboral. En cambio, en el grupo inconforme sólo se observó una correlación positiva significativa entre las variables Autoconcepto y Satisfacción Laboral.

Tabla 9. Correlaciones entre los puntajes totales de las variables estudiadas en los grupos conforme e inconforme.

Variable	Estadístico	Variables					
		Evaluación del Desempeño		Autoconcepto		Satisfacción Laboral	
		Conforme	Inconforme	Conforme	Inconforme	Conforme	Inconforme
Evaluación del Desempeño	r_s			.06	-.06	.32	.09
	p			.69	.35	.02	.30
Autoconcepto	r_s	.06	-.06			.53	.30
	p	.69	.35			.001	.03
Satisfacción Laboral	r_s	.32	.09	.53	.30		
	p	.02	.30	.001	.03		

En las Tablas 10 y 11 se presentan los resultados de las correlaciones entre las subescalas de las pruebas de Autoconcepto y Satisfacción Laboral en los grupos conforme e inconforme, respectivamente. En el grupo conforme se observaron correlaciones positivas significativas entre las subescalas Satisfacción con las Responsabilidades y Yo Social, Satisfacción con las Responsabilidades e Identidad, Satisfacción con las Responsabilidades y Comportamiento, Yo Social y Autoestima, Satisfacción con los Compañeros y Yo Social, Satisfacción con los Compañeros y Comportamiento, y Satisfacción con los Compañeros y Yo Personal.

Tabla 10. Correlaciones entre las subescalas de las pruebas de Autoconcepto y Satisfacción Laboral en el grupo conforme.

<i>ESL / EAT</i>	<i>Identidad</i>	<i>Autosatis-facción</i>	<i>Comporta-miento</i>	<i>Yo Físico</i>	<i>Yo Ético Moral</i>	<i>Yo Personal</i>	<i>Yo Familiar</i>	<i>Yo Social</i>
<i>Satisfacción en el Trabajo</i>	.19	.24	.15	.11	.10	.16	.18	.38*
<i>Satisfacción con los Jefes</i>	.30*	.11	.30*	.20	.18	.16	-.05	.44*
<i>Satisfacción con las Condiciones de Trabajo</i>	.13	.15	.07	-.11	.16	.12	.20	.26
<i>Satisfacción con las Responsabilidades</i>	.51*	.19	.50*	.31*	.26	.25	.22	.57*
<i>Satisfacción con las Prestaciones y Salario</i>	.09	.04	.14	.15	-.03	-.06	.11	.06
<i>Satisfacción con los Compañeros</i>	.30*	.22	.40*	.28	.14	.40*	-.02	.43*
<i>Satisfacción con las Promociones</i>	-.07	.08	.01	.07	-.04	.04	-.09	.14
<i>Autoestima</i>	.20	.24	.27	.16	.14	.18	.20	.48*

* Nivel de significancia $\leq .05$

En el grupo inconforme (Tabla 11) fueron significativas las correlaciones entre las variables Satisfacción en el Trabajo y Yo Social, Satisfacción en el Trabajo y Yo Personal, Satisfacción con los Jefes e Identidad, Satisfacción con las Responsabilidades e Identidad, Satisfacción con los Compañeros e Identidad, Satisfacción con los Compañeros y Comportamiento, Autoestima y Yo Personal, y Autoestima y Comportamiento.

Tabla 11. Correlaciones entre las subescalas de las pruebas de Autoconcepto y Satisfacción Laboral en el grupo inconforme.

<i>ESL/EAT</i>	<i>Identidad</i>	<i>Autosatis-facción</i>	<i>Comporta-miento</i>	<i>Yo Físico</i>	<i>Yo Ético Moral</i>	<i>Yo Personal</i>	<i>Yo Familiar</i>	<i>Yo Social</i>
<i>Satisfacción en el Trabajo</i>	.44*	.49*	.44*	.37*	.44*	.50*	.30*	.50*
<i>Satisfacción con los Jefes</i>	.51*	.29*	.38*	.27*	.29*	.45*	.29*	.39*
<i>Satisfacción con las Condiciones de Trabajo</i>	.35	.18	.29	.32	.20	.34	.26	.20
<i>Satisfacción con las Responsabilidades</i>	.41*	.25	.28*	.19	.24	.31*	.29*	.31*
<i>Satisfacción con las Prestaciones y Salario</i>	.05	.15	.10	.14	.15	-.14	.16	.08
<i>Satisfacción con los Compañeros</i>	.59*	.47*	.54*	.53*	.40*	.48*	.38*	.52*
<i>Satisfacción con las Promociones</i>	-.13	-.08	-.05	-.18	-.08	-.11	-.15	.05
<i>Autoestima</i>	.48*	.43*	.53*	.49*	.45*	.50*	.34*	.37*

* Nivel de significancia $\leq .05$

Por último, las correlaciones entre la variable Evaluación del Desempeño Laboral y las subescalas de las pruebas de Autoconcepto y Satisfacción Laboral, se presentan en la tabla 12. Como puede observarse, solamente existen correlaciones positivas y significativas en el grupo conforme, entre la calificación de la Evaluación de Desempeño Laboral y las subescalas de Satisfacción en el Trabajo, Satisfacción con las Condiciones de Trabajo, Satisfacción con las Prestaciones y Salarios, Satisfacción con las Promociones y Autoestima.

Tabla 12. Correlaciones entre Evaluación del Desempeño Laboral y las subescalas de las pruebas de Autoconcepto (EAT) y Satisfacción Laboral (ESL) por grupo.

<i>Subescalas Autoconcepto</i>	<i>Evaluación Desempeño</i>		<i>Subescalas Satisfacción Laboral</i>	<i>Evaluación Desempeño</i>	
	<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>		<i>Conforme</i>	<i>Inconforme</i>
<i>Identidad</i>	.00	-.23	<i>en el Trabajo</i>	.37*	-.25
<i>Autosatisfacción</i>	.09	-.33	<i>con los Jefes</i>	.14	-.06
<i>Comportamiento</i>	.02	-.44	<i>con las Condiciones de Trabajo</i>	.01	.04
<i>Yo Físico</i>	-.09	-.24	<i>con las Responsabilidades</i>	.04	.00
<i>Yo Ético Moral</i>	.22	-.32	<i>con las Prestaciones y Salario</i>	.22*	-.08
<i>Yo Personal</i>	.10	-.34	<i>con los Compañeros</i>	.04	-.19
<i>Yo Familiar</i>	.23	-.21	<i>con las Promociones</i>	.25*	-.05
<i>Yo Social</i>	.17	-.31	<i>Autoestima</i>	.22*	.00

* Nivel de significancia $\alpha < .05$

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4. *Discusión.*

El grupo conforme con la evaluación de su desempeño difiere significativamente del grupo inconforme sólo en la variable satisfacción laboral, y no en las variables desempeño laboral y autoconcepto. Estos resultados indican que ambos grupos fueron evaluados en forma equivalente por sus superiores, por lo que la inconformidad expresada por uno de estos grupos no es producto de haber recibido una evaluación pobre de su desempeño. Asimismo, el autoconcepto de los empleados tampoco explica la inconformidad expresada por algunos de estos empleados. En cambio, la variable satisfacción laboral sí parece determinar que un empleado se inconforme o no con la evaluación de su desempeño.

4.1. *Satisfacción Laboral.*

Según la Teoría de la Equidad de Adams (1965), el grupo conforme con la evaluación de su desempeño muestra un estado de equidad; mientras que el grupo inconforme refleja un estado de iniquidad. Es decir, la valoración del desempeño de los empleados del grupo conforme coincidió con sus expectativas y estos empleados se caracterizaron por estar más satisfechos con su trabajo que los del grupo inconforme. En cambio, los trabajadores del grupo inconforme que percibieron la evaluación de su desempeño como injusta, tienden de acuerdo con Adams (1965), a buscar un cambio para lograr un estado de equidad. Estos datos concuerdan con los resultados obtenidos por Geurts *et al.* (1994), Hendrix *et al.* (1998), Marchese y Delprino (1998), Perry (1993), Roberts (1991), Sing (1994), Smith *et al.* (1995) y Smith y Doerfel (1999), ya que cuando existe un equilibrio entre la organización y las necesidades del empleado se presenta un mayor nivel de satisfacción laboral (Hendrix *et al.* 1998; Perry, 1993; Roberts, 1991; Smith *et al.* 1995; Sing, 1994), tal y como sucede con los empleados del grupo conforme. En cambio, cuando los empleados perciben que las recompensas

obtenidas no corresponden con el esfuerzo realizado en el trabajo, se genera en ellos una sensación de injusticia que se manifiesta a través de insatisfacción laboral (Geurts *et al.* 1994; Marchese y Delprino, 1998; Smith y Doerfel, 1999), situación que se presenta en el grupo inconforme.

Según Dunham y Smith (1985) la satisfacción laboral está compuesta por diferentes facetas. En el presente estudio las facetas Satisfacción en el Trabajo, Satisfacción con los Jefes, Satisfacción con las Responsabilidades, Satisfacción con los Compañeros, Satisfacción con las Promociones y Autoestima fueron diferentes significativamente entre los empleados del grupo conforme y los empleados del grupo inconforme. En cambio, en las facetas Satisfacción con las Condiciones de Trabajo y Satisfacción con las Prestaciones y Salarios, los grupos no difirieron.

Griffin *et al.* (1996), Mallinckrodt (1990), Moore *et al.* (1997), Ouellete (1999) y Tena y Virseda (1995) también observaron que la satisfacción con el trabajo en sí mismo es de las facetas más importantes para el empleado. La diferencia en la satisfacción en el trabajo distinguió claramente a los empleados conformes e inconformes con la evaluación de su desempeño. Al parecer los empleados conformes aprecian su trabajo porque proporciona estabilidad al empleado (Griffin *et al.* 1996; Moore *et al.* 1997; Ouellete, 1999).

En la faceta de Satisfacción con los Jefes, el grupo conforme percibe que sus superiores fomentan la autonomía del trabajador, lo que de acuerdo con Lobban *et al.* (1998) y London *et al.* (1999), tiende a incrementar el desempeño de los empleados. En cambio, es probable que la percepción del grupo inconforme de sus jefes como poco empáticos, jugara un rol importante en su decisión para inconformarse con la evaluación que sus superiores hicieron de su desempeño.

Los resultados de la presente investigación muestran que el grupo inconforme se siente menos satisfecho en la faceta de Satisfacción con las Responsabilidades en comparación

con el grupo conforme. Resultado que coincide con Miller *et al.* (1999), Mohan (1990), Ouellete (1999), Presley (1999), Roberts (1991) y Wagner y LePine (1999). Cuando los empleados conocen con claridad el papel que desempeñan en la organización (Miller *et al.* 1999), ocupan un puesto que implica asumir responsabilidades (Mohan, 1990), participan en las decisiones de la empresa (Ouellete, 1999; Roberts, 1991; Wagner y LePine, 1999) y asumen las consecuencias de su trabajo (Presley, 1999), el nivel de satisfacción que experimentan es mayor que el de aquellos que no tienen esas oportunidades.

Del mismo modo, el grupo inconforme difiere del grupo conforme en la Satisfacción que experimenta con sus Compañeros. La importancia de las relaciones cálidas y cercanas entre los miembros de una empresa ha sido observada con anterioridad (Hui y Yee, 1999; Westaway *et al.* 1996). De acuerdo con los datos obtenidos por Mallinckrodt (1990), Ouellete (1999) y Westaway *et al.* (1996), la diferencia que se presentó en la faceta de Satisfacción con las Promociones entre el grupo conforme e inconforme, puede explicarse como el hecho de que los empleados conformes perciben una mayor posibilidad de obtener una promoción. Sin embargo, el personal del grupo inconforme percibe que las condiciones laborales y políticas del Centro en este sentido no son favorables.

La satisfacción en la faceta de Autoestima refleja el sentimiento de bienestar por desempeñar un empleo; en este sentido, los datos de la presente investigación concuerdan con los resultados obtenidos por Bonilla (1986), Kacmar *et al.* (1997) y Renn y Prien (1995), quienes señalan que en la medida en que el empleado evalúa positivamente su imagen como trabajador, mayor será la satisfacción que sienta por la actividad que desempeña. Con base en lo anterior, es posible inferir que en el caso de los empleados pertenecientes al grupo conforme, el valor que se otorgan a sí mismos como trabajadores, obedece al reconocimiento de que su trabajo les permite tener una imagen positiva de sí mismos, condición que no se presenta en el personal del grupo inconforme. Es importante destacar que la satisfacción en la autoestima se deriva del contexto laboral, mientras que la variable autoconcepto, no.

Ambos grupos, el conforme e inconforme, experimentan una Satisfacción por las Condiciones de Trabajo equivalente. Es decir, la insatisfacción del grupo inconforme no depende de factores como la iluminación, la ventilación, el ruido, los espacios físicos, etcétera; sino que es resultado de los factores analizados en las facetas de satisfacción citadas. Este resultado contradice la evidencia observada en otros estudios sobre la importancia de las condiciones medioambientales en el trabajo como un factor que contribuye a la satisfacción de los trabajadores (Furnham y Hughes, 1999).

La faceta de Satisfacción con las Prestaciones y Salarios no difiere entre los empleados conformes e inconformes con la evaluación de su desempeño. Estos resultados no coinciden con hallazgos previos (Abraham, 1999; Mallinckrodt, 1990; Mohan, 1990; O'Driscoll y Randall, 1999; Ouellete, 1999; Westaway *et al.* 1996), en los que se ha observado que el salario juega un papel primordial en la satisfacción del empleado. De tal forma que los diferentes nivel de satisfacción laboral entre los empleados conforme e inconformes, se deben a factores que implican oportunidades de desarrollo (Seibert, 1999) o de participación en la toma de decisiones (Ouellete, 1999; Roberts, 1991; Wagner y LePine, 1999).

Varios estudios han confirmado que los empleados con mayor edad y con mayor antigüedad en una empresa, experimentan mayor satisfacción laboral que los trabajadores jóvenes y de reciente ingreso (Baird *et al.* 1998; Edwins *et al.* 1981; Harrison y Hubbard, 1998; Hasell y Perrew, 1993; Hendrix *et al.* 1998; Marcic *et al.* 1989; Mallinckrodt, 1990). Los resultados obtenidos en el presente estudio coinciden con estos hallazgos, ya que los empleados del grupo conforme difieren significativamente del grupo inconforme en la variable antigüedad. El grupo inconforme tiene una media de años de antigüedad de 5 años menor que el grupo conforme. La satisfacción derivada de la antigüedad en el trabajo ha sido asociada al hecho de que los empleados con los años experimentan un mejor ajuste a las normas de la empresa (Marcic *et al.* 1989), una mayor seguridad en el empleo (Baird *et al.* 1998), y una mayor aceptación de las políticas de la empresa (Hendrix *et al.* 1998).

Estos cambios en el empleado incrementan su tendencia a conservar el trabajo (Mallinckrodt, 1990).

4.2. *Autoconcepto.*

Los empleados de los grupos conforme e inconforme con el resultado de la evaluación de su desempeño, no difieren en su nivel de autoconcepto. Varios estudios han observado que una autoimagen positiva se asocia a una relación positiva entre el empleado y su medio ambiente laboral (Bonilla, 1986; Furnham y Hughes, 1999; Glaser *et al.* 1999; Griffin *et al.* 1996; Kacmar *et al.* 1997; Kaldenberg y Becker, 1992; Korman, 1978; McCaul *et al.* 1992; Mohan, 1990; Mutran, 1997; Pierce *et al.* 1993; Renn y Prien, 1995). La muestra de empleados estudiada se caracteriza por tener una alta escolaridad y por tratarse de trabajadores cuya actividad laboral coincide con su formación profesional. Este hecho se aplica a ambos grupos, los conformes y los inconformes, lo que implica probablemente una alta autoestima, ya que Bonilla (1986) y McCaul *et al.* (1992) han comprobado que la escolaridad y el desarrollo en la profesión del empleado conlleva a un estado de autoestima positiva. De acuerdo con la teoría de la Equidad de Adams (1965), el hecho de que los empleados conforme e inconformes con su evaluación del desempeño no difieran en la variable autoconcepto, indica que este factor no interviene en el estado de iniquidad experimentado por el grupo inconforme. Es decir, al parecer el estado de iniquidad no deriva de variables intrínsecas al sujeto sino extrínsecas.

4.3. *Desempeño Laboral.*

Los empleados conformes e inconformes con el resultado de la evaluación de su desempeño no recibieron una evaluación de su desempeño laboral significativamente diferente. En el desempeño laboral de un individuo influyen factores ambientales y personales (Cummings y Schwab, 1994), y los sistemas que se emplean en las empresas

para evaluar esta variable son utilizados como mecanismos de control del comportamiento (Robbins, 1987). La ausencia de diferencias en esta variable entre ambos grupos significa que los criterios de evaluación del desempeño del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico no estuvieron sesgados entre los empleados. Sin embargo, los mecanismos de control del comportamiento que implican este tipo de evaluaciones sí tienen repercusiones distintivas entre los trabajadores satisfechos y no satisfechos con sus empleos. Al parecer, los empleados insatisfechos con su empleo, también experimentan un mayor rechazo a las políticas de evaluación y control de la empresa (McGilton y Pringle, 1999; Randall *et al.* 1999; Harrison y Hubbard, 1998). Por lo tanto, las variables personales llevaron a los miembros del grupo inconforme a rechazar la evaluación de su desempeño realizada por sus jefes. Entre las variables de este tipo citadas en la literatura, se encuentran la falta de motivación hacia el trabajo (Judge *et al.* 1998), la autopercepción de las habilidades laborales (Denzine y Anderson, 1999; Gardner y Pierce, 1998; Linnehan, 1998), la estabilidad emocional del empleado (Neuman *et al.* 1999) y el placer por el empleo (Cote, 1999). De hecho, como lo demuestran las subescalas de satisfacción que difieren significativamente entre los empleados conformes e inconformes, las variables intrínsecas y no las extrínsecas, distinguen a ambos grupos. Esto concuerda con los datos obtenidos por otros estudios, por ejemplo, el apoyo de los compañeros de trabajo (Glaser *et al.* 1999), el grupo de trabajo (Miller *et al.* 1999) y la eficiencia en el empleo (Thomsen *et al.* 1999) influyen directamente en el desempeño laboral de un empleado.

Según Korman (1978), la evaluación del desempeño por una persona o grupo externo es más importante para el empleado que su propia autoevaluación. Este hecho es evidente en el presente estudio, ya que a pesar de que los empleados de ambos grupos manifestaron tener un autoconcepto equivalente, la evaluación externa de su desempeño por sus supervisores generó una conducta de inconformidad en algunos de ellos. De acuerdo con la teoría de la equidad de Adams (1965), la evaluación del desempeño laboral de los empleados en el presente estudio y su nivel de autoestima por sí solos no establecieron el estado de iniquidad en el grupo inconforme, sino que éste dependió predominantemente de la insatisfacción laboral del empleado.

4.4. Satisfacción Laboral y Autoconcepto.

En el presente estudio se observó una correlación significativa y directamente proporcional entre las variables Satisfacción Laboral y Autoconcepto tanto en el grupo de empleados conforme como en el grupo de empleados inconforme con la evaluación de su desempeño. Lusch y Sperkenci (1990), Mead *et al.* (1996) y Westaway *et al.* (1996) han demostrado que los empleados con una autoimagen favorable, tienden a tener una relación positiva con los demás y con su trabajo. Es decir, en la medida en que el autoconcepto de los empleados es más favorable, mayor será su satisfacción laboral y viceversa (Garske, 1996; Salgado y Criado, 1994; Tena y Virseda, 1995).

Es probable que la relación positiva entre estas dos variables en ambos grupos se deba a que la autoestima se ve reforzada por factores tales como poseer un empleo permanente (Salgado y Criado, 1994; Griffin *et al.* 1996), el nivel de escolaridad y la correspondencia entre la formación profesional y las actividades laborales (Bonilla, 1986; Dooley y Prause, 1995; McCaul *et al.* 1992). Para algunos autores los factores extrínsecos son los que más favorecen la relación entre la autoestima y la satisfacción laboral (Garske, 1996; Herzberg, 1976) y para otros, los factores intrínsecos como la edad (Edwins *et al.* 1981; Hasell y Perrewew, 1993), la historia personal y la educación (Sinacore-Guinn *et al.* 1999) son más relevantes. En el presente estudio ambos tipos de variables parecen afectar dicha relación.

Los resultados de las correlaciones entre las subescalas de satisfacción laboral y las subescalas de autoconcepto por separado en el grupo conforme e inconforme, permiten deducir algunas características que distinguen a ambos grupos entre sí.

En los dos grupos los empleados que tuvieron una percepción más favorable de su identidad experimentaron una mayor satisfacción en sus relaciones con superiores y compañeros, lo cual concuerda con los datos obtenidos por Mallinckrodt (1990). Sin embargo, en el grupo inconforme una identidad favorable también se correlacionó con una mayor satisfacción en el trabajo en general. Asimismo, en ambos grupos la satisfacción por

responsabilidades derivadas de su trabajo se correlacionó significativamente con una autoidentidad favorable, con una autoevaluación de la conducta positiva y con un concepto social del individuo positivo. Resultados que coinciden con Lusch y Serpkenci (1990) y Tena y Virseda (1995). Sin embargo, en el grupo inconforme la satisfacción con las responsabilidades laborales también se correlacionó positivamente con las subescalas yo personal y yo familiar. Lo que indica que en este grupo esta relación depende más de las demandas de los sujetos cercanos al empleado.

Asimismo, sobresale el hecho de que para el grupo conforme, la satisfacción en el trabajo y la autoestima laboral sólo se correlacionaron con la subescala yo social. En cambio, en el grupo inconforme estos tipos de satisfacción se correlacionaron con todas las subescalas de autoconcepto. Al parecer, el grupo conforme está constituido por individuos en que el trabajo constituye solamente una fuente de autoestima social. En contraste, para el grupo inconforme la satisfacción en el trabajo es importante para todos los elementos que constituyen su autoconcepto, lo que probablemente influyó en su reacción de inconformidad ante la evaluación de su desempeño. En el grupo inconforme la autoestima laboral se correlacionó positivamente con todas las subescalas del autoconcepto, lo que indica que una fuerte asociación entre ambas variables es importante para que los empleados se manifiesten en contra de una evaluación del desempeño de la que están en desacuerdo.

Es interesante observar que en ninguno de los dos grupos, las condiciones físicas de su lugar de trabajo como iluminación, ventilación, ruido, medidas de seguridad, etcétera, se correlacionan con las variables de autoconcepto. El autoconcepto incluye actitudes, sentimientos y percepciones profundas del individuo hacia sí mismo que difícilmente pueden modificarse por condiciones ambientales (Magaña, 1996).

La satisfacción con el salario y con otro tipo de prestaciones económicas que se otorgan en el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, tampoco son factores que influyen en el autoconcepto de los empleados conformes e inconformes con la evaluación de su

desempeño laboral. Este resultado no coincide con los reportados por McCaul *et al.* (1992), Mohan (1990) y Sinacore-Guinn *et al.* (1999), quienes señalaron que mientras mayor sea la autoestima de los trabajadores, mayores serán sus salarios y por consiguiente también su satisfacción con el ingreso que reciben. Del mismo modo, en ninguno de los grupos se observó una correlación entre la satisfacción con las promociones y alguna de las escalas de autoconcepto. A pesar de que la variable satisfacción en las promociones difiere significativamente entre los grupos.

Mallinckrodt (1990) y Mohan (1990) reportaron que las promociones de los empleados para ocupar puestos de mayor jerarquía se correlacionaron de manera positiva con mayores niveles de autoestima en los trabajadores. En el presente estudio, las promociones no inciden directamente en la autoestima de los empleados pero si fueron determinantes para que los empleados se inconformaran con la evaluación de su desempeño, probablemente porque una evaluación que no cubre las expectativas del empleado indica que éste percibe que tendrá pocas posibilidades de ser promovido.

Las correlaciones observadas entre las subescalas de satisfacción laboral y las subescalas de autoconcepto indican claramente que la satisfacción laboral no incidió de manera aislada en el grupo conforme e inconforme, por el contrario, las diversas facetas de satisfacción laboral fueron reguladas por subescalas específicas del autoconcepto o viceversa. Sin embargo, los hallazgos del presente estudio no presentan diferencias precisas en el autoconcepto entre los empleados conformes e inconformes con la evaluación de su desempeño laboral como fueron observados por Abraham (1999) y Sharma y Kumar (1998), quienes reportaron que un estado de equidad laboral se asocia con altos niveles de autoestima y un estado de iniquidad laboral, con bajos niveles.

4.5. Autoconcepto y Desempeño Laboral.

En el presente estudio no se observaron correlaciones significativas entre las variables autoconcepto y evaluación del desempeño laboral en ninguno de los dos grupos, conformes

e inconformes, ni en la escala total ni en las subescalas. Sin embargo, otros estudios han reportado que los individuos con alta autoestima tienden a desempeñarse eficientemente en el trabajo (Judge *et al.* 1998; Neuman *et al.* 1999). Kaldengberg y Becker (1991) observaron que cuando no existe una relación entre el autoconcepto y el desempeño laboral se debe a la subjetividad con que se realiza la evaluación del desempeño. Asimismo, la falta de objetividad de los indicadores que se utilizan para evaluar el desempeño de los trabajadores, afecta la relación entre autoconcepto y desempeño. El hecho de que en el presente estudio no se presentara ninguna correlación significativa entre autoconcepto y desempeño laboral, claramente pone en evidencia la subjetividad de los evaluadores del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico; así como, la falta de objetividad con que los indicadores para la evaluación del desempeño han sido diseñados. Del mismo, de acuerdo con Cummings y Schwab (1994) y Robbins (1987), la evaluación del desempeño utilizada por este Centro como sistema de control de comportamiento, no parece ser efectiva, puesto que no se asocia con el autoconcepto de los trabajadores (Neuman *et al.* 1999).

4.6. Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.

En el grupo de empleados conformes con la evaluación de su desempeño se observó una relación directamente proporcional entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, mientras que en el grupo inconforme, no. Brayfiel y Crockett (1955), Fleishman y Bass (1979), Harrison y Hubbard (1998), Hossain (1997), Kahn (1960), Lawler y Porter (1967) y Vroom (1964) también encontraron que mientras más satisfecho se siente un empleado con su trabajo, mayor será la probabilidad de que éste muestre un desempeño laboral eficiente y viceversa. Asimismo, otros factores que inciden en una relación positiva entre satisfacción laboral y desempeño laboral son los compañeros de trabajo (Hui y Yee, 1999; Koberg *et al.* 1999), los estilos de supervisión, la concordancia en la percepción del desempeño entre el empleado y el supervisor (Lobban *et al.* 1998; Marchese y Delprino, 1998; Singh, 1998), y la retroalimentación que recibe el empleado de la evaluación de su desempeño (Lam y Schaubroeck, 1999; London *et al.* 1999; VandeWalle *et al.* 1999; Walker y Smither, 1999).

Es evidente que la ausencia de relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral en el grupo inconforme, indica que estos empleados no perciben que la evaluación del desempeño esté incidiendo sobre su satisfacción. Por el contrario, el sistema de evaluación del desempeño laboral como mecanismo de control del comportamiento (Robbins, 1987) parece perturbar las reacciones afectivas de los empleados hacia su trabajo (Dunham y Smith, 1985; McGilton y Pringle, 1999; Sargent y Terry, 1998), lo que probablemente orilló a este grupo a manifestar su inconformidad con dicha evaluación. En cambio, la evaluación del desempeño laboral en el grupo conforme se relaciona con sus expectativas y metas, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral.

Las subescalas de satisfacción laboral que se correlacionaron positivamente con la evaluación del desempeño en el grupo conforme fueron tanto las que se derivan de condiciones externas (satisfacción en el trabajo, prestaciones, salarios y promociones) como internas (autoestima laboral). Sin embargo, ninguna de las subescalas de satisfacción de índole social (relación con jefes y compañeros) se correlacionó con el desempeño. Sobresale el hecho de que en el grupo inconforme, la mayoría de las subescalas de satisfacción laboral tienden a tener una correlación negativa no significativa con la evaluación del desempeño laboral, lo que indica que en este grupo la insatisfacción laboral se asocia con el estado de iniquidad manifestado por el grupo inconforme.

4.7. Satisfacción Laboral, Autoconcepto y Desempeño Laboral.

En el presente estudio se observó que sólo la variable satisfacción laboral se correlacionó significativamente con las variables autoconcepto y desempeño laboral, aunque con esta última sólo en el grupo conforme. En cambio, las variables autoconcepto y desempeño laboral no presentan correlaciones significativas entre sí, sólo con la variable satisfacción laboral. A su vez, la variable satisfacción laboral es la única que fue diferente significativamente entre el grupo conforme y el grupo inconforme con la evaluación de su

desempeño. Los resultados muestran por lo tanto, que la satisfacción laboral fue la variable que consistentemente explicó los datos obtenidos en el presente estudio.

Los empleados del grupo conforme mostraron más satisfacción laboral que los del grupo inconforme. Además, los niveles de satisfacción del grupo conforme se asociaron con la autoestima del empleado y la evaluación de su desempeño. Estos resultados indican una clara armonía entre las variables estudiadas, lo que equivale a un estado de equidad de acuerdo con la teoría de Adams (1965). En cambio, el grupo inconforme que se encuentra más insatisfecho con su trabajo que el grupo conforme, se caracteriza por que los empleados muestran una relación menos intensa entre las variables satisfacción laboral y autoconcepto pero más numerosa. Es decir, se observaron más subescalas del autoconcepto correlacionadas significativamente con las subescalas de satisfacción laboral que en el grupo conforme. La satisfacción laboral en este grupo se asocia con todos los elementos que constituyen el autoconcepto de estos individuos. Asimismo, es probable que debido a que en este grupo los sujetos no estuvieron de acuerdo con la evaluación de su desempeño, ésta no se correlacionara con su satisfacción laboral. De cualquier forma, la relación entre las variables en el grupo inconforme muestra un estado de iniquidad.

Estos resultados pueden interpretarse a partir de los hallazgos de Roberts (1991) y Thomsen *et al.* (1999). El grupo conforme experimenta mayor satisfacción por los métodos de supervisión y las responsabilidades que conlleva su trabajo, lo que incrementa su desempeño; en cambio, el grupo inconforme al experimentar menos satisfacción laboral, disminuye su autoconcepto, lo que provoca una interpretación injusta de la evaluación de su desempeño, a pesar de que las evaluaciones en realidad no estuvieron sesgadas entre los grupos. El estado de equidad que perciben los trabajadores conformes se manifiesta en la aceptación de su evaluación del desempeño y en la correlación de esta evaluación con su satisfacción laboral (Sacks y Ashforth, 1997). En contraste, el estado de iniquidad del grupo inconforme se debe a que percibe injusta la evaluación de su desempeño, quizá como consecuencia de su insatisfacción laboral, que entre menos alta más se asocia a un pobre autoconcepto (Renn y Prien, 1995).

5. Conclusiones.

Los resultados de la presente investigación permiten concluir que el estado de inconformidad experimentado por un grupo de empleados de un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Petrolera hacia la evaluación de su desempeño laboral realizada por sus supervisores, no se debió a que esta evaluación estuviera sesgada en este grupo de empleados, ya que ambos grupos, los empleados conformes y los inconformes recibieron una evaluación de su desempeño laboral equivalente, es decir, esta evaluación no difirió significativamente entre los grupos. En cambio, el estado de inconformidad de los empleados se encuentra asociado a la insatisfacción laboral, ya que esta variable difiere significativamente entre los grupos conforme e inconforme. Sin embargo, esta insatisfacción no se presentó en todas las facetas de esta variable. La satisfacción hacia el salario y hacia las condiciones físicas no difirieron significativamente entre ambos grupos, lo que significa que la inconformidad no se deriva de la sensación de recibir un salario inadecuado ni de variables externas como el ambiente físico laboral, sino de variables de orden intrínsecas y sociales, como son la satisfacción por el trabajo en sí mismo, por asumir responsabilidades, por obtener promociones y por las relaciones tanto con jefes como con compañeros de trabajo.

Asimismo, el grupo inconforme se caracterizó porque la variable desempeño laboral no se correlacionó con la variable satisfacción laboral, relación que sí se observó en el grupo conforme. Lo que indica que en este último grupo la evaluación del desempeño laboral que recibieron de sus superiores coincide con su bienestar en el trabajo y por lo tanto, con un estado de equidad y aceptación de esa evaluación. Finalmente, en ambos grupos se observó

una relación positiva significativa entre las variables satisfacción laboral y autoconcepto. Esta relación refleja la solidez de la variable autoconcepto que caracteriza el estado general del individuo consigo mismo, lo que repercute en áreas específicas de su vida como puede ser su relación con el trabajo.

Referencias

- Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover, and self-esteem. Journal of Psychology, *133* (2), 205-215.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En E. Edwins (Ed.). Advances in experimental social psychology (pp. 120-145). New York: Academic Press.
- Alvarez, B. y Barrientos, G. (1969). Escala de autoconcepto de Tennessee. Versión y adaptación castellana. Chihuahua, Méx: Instituto Interamericano de Estudios Psicológicos y Sociales.
- Allport, G. W. (1965). La personalidad. Barcelona: Herder.
- Baird, J. E., Zelin, R. C. y Marxen, D. E. (1998). Gender differences in the job attitudes of accountants. Mid American Journal of Business, *13* (2), 35-42.
- Blum, M. y Naylor, J. (1977). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.
- Bonilla, M. (1986). Un perfil de la mujer en el trabajo. Tesis de maestría inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Brayfield, A. y Crockett, W. (1955). Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 415-422.
- Brockner, J. (1983). Factors affecting stayers' job satisfaction in response to a coworker who departs for a better job. Journal of Applied Social Psychology, *23* (20), 1659-1684.
- Brockner, J. y Kim, D. H. (1993). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. Academy of Management Journal, *41* (1), 88-95.

- Cooley, C. (1950). Human nature and the social order. New York: Charles Scribner's Son.
- Coopersmith, S. (1976). The antecedents of self-esteem. San Francisco: Freeman and Company.
- Cote, S. (1999). Affect and performance in organizational settings. Current Directions in Psychological Science, 8 (2), 65-68.
- Cummings, L. y Schwab, D. (1994). Recursos humanos. Desempeño y evaluación. México: Trillas.
- Denzine, G. M. y Anderson, C. M. (1999). I can do it: Resident assistants' sense of self-efficacy. Journal of College Student Development, 40 (3), 247-255.
- Dooley, D. y Prause, J. (1995). Effect of unemployment on school leavers' self-esteem. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68 (3), 177-192.
- Drucker, P. (1954) Bases de la planeación. En S. Robbins (Ed.). Administración. Teoría y práctica (pp. 112-137). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dunham, R. B. y Smith, F. J. (1985). Salud organizacional. Análisis y diagnósticos internos. México: Trillas.
- Edwins, C., Millinger, J. y Tyer, Z. (1981). A comparison of different aspects of self-concept for young. Middle aged and older women. Journal Clinicals Psychology, (37), 484-490.
- Fitss, W. (1972). The self-concept and psicopathology. Los Angeles: W.P.S.
- Fleishman, A. y Bass, R. (1979). Estudios de psicología industrial y de personal. México: Trillas.
- Freud, S. (1924) Esquema de psicoanálisis. En Obras completas (Vol. 2) (pp. 2729-2741). Madrid: Biblioteca Nueva.

- Furnham, A. y Hughes, K. (1999). Individual difference correlates of nightwork and shift-work rotation. Personality and Individual Differences, 26 (5), 941-959.
- García, M. y Quintero, F. (1995). Estandarización de la Escala de Autoconcepto de Tennessee en estudiantes de ciudad universitaria. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Gardner, D. G. y Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. Group and Organization Management, 23 (1), 48-70.
- Garske, G. G. (1996). The relationship of self-esteem to levels of job satisfaction of vocational rehabilitation professionals. Journal of Applied Rehabilitation Counseling, 27 (2), 19-22.
- Geurts, S., Buunk, J. y Schaufeli, W. (1994). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. Journal of Social and Clinical Psychology, 17 (30), 341-362.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M. y Sorenson, R. C. (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. Human Performance, 12 (2), 155-176.
- González, E. (1989). Autoestima y satisfacción en el trabajo en un grupo de mujeres. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Grant, P. C. (1999). New perspectives on incentive system design: Integrating the theory of the firm and the theory of individual behavior. Journal of Psychology, 133 (4), 456-464.
- Griffin, D. K., Rosenberg, H., Cheyney, W. y Greenberg, B. (1996). A comparison of self-esteem and job satisfaction of adults with mild mental retardation in sheltered workshops and supported employment. Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities, 31 (2), 142-150.

- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educacional and ocupational differences in determinants of job satisfaction. American Journal of Sociology, 86 (2), 247-248.
- Harrison, J. K. y Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. Journal of Social Psychology, 138 (5), 609-623.
- Hasell, B. L. y Perrewe, P. L. (1993). An examination of the relationship between older workers' perceptions of age discrimination and employee psychological states. Journal of Managerial Issues, 5 (1), 109-120.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J. y Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. Journal of Social Behavior and Personality, 13 (4), 611-632.
- Herzberg, F. (1976). Work and nature of man. Cleveland: World Publishing.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. y Brymer, R. A. (1999). Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. Journal of Vocational Behavior, 54 (2), 296-313.
- Hossain, M. (1997). Some correlates of performance in manufacturing industry. Journal of Behavioural Sciences, 8 (1-2), 35-41.
- Hui, C. H. y Yee, C. (1999). The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on Chinese employees' job satisfaction. Applied Psychology: An International Review, 48 (2), 175-185.
- Instituto Mexicano del Petróleo (1997). Reglamento para el plan de los estímulos para investigadores y especialistas (Aprobado por la SHCP). Documento Interno.
- Jinnett, K. y Alexander, J. A. (1999). The influence of organizational context on quitting intention: An examination of treatment staff in long-term mental health care settings. Research on Aging, 21 (2), 176-204.

- Johnson, J. W. y Ferstl, K. L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. Personnel Psychology, 52 (2), 272-303.
- Judge, T. A., Erez, A. y Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. Human Performance, 11 (2-3), 167-187.
- Kacmar, K., Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1997). The effect of individual differences on technological training. Journal of Managerial Issues, 9 (1), 104-120.
- Kahn, R. (1960). Productivity and job satisfaction. Personnel Psychology, 257-287.
- Kaldenberg, D. O. y Becker, B. W. (1991). Tests of the Korman hypothesis: Performance, self-esteem, and job satisfaction among dentists. Psychological Reports, 69 (1), 201-204.
- Kaldenberg, D. O. y Becker, B. W. (1992). Workload and psychological strain: A test of the French, Rodgers, and Cobb hypothesis. Journal of Organizational Behavior, 13 (6), 617-624.
- Kast, F., Rosenzweig, J. y Dalton, G. W. (1988). Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw Hill.
- Kline, T. J. y McGrath, J. L. (1998). Development and validation of five criteria for evaluating team performance. Organization Development Journal, 16 (3), 19-27.
- Koberg, C. S., Boss, R., Senjem, J. C. y Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. Group and Organization Management, 24 (1), 71-91.
- Korman, K. (1978). Psicología de la industria y las organizaciones. Madrid: Morova.
- Korman, K. y Berger, L. (1978). Autoestima y satisfacción laboral en la industria. En K. Korman. (Ed.). Psicología de la industria y las organizaciones. (pp. 125-150). Madrid: Morova.

- Lam, S. S. y Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. Journal of Organizational Behavior, 20 (4), 445-457.
- Latham, G. P. y Seijts, G. H. (1999). The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task. Journal of Organizational Behavior, 20 (4), 421-429.
- Lawler, E. (1976). Control systems in organizations. Administrative Science Quarterly, 66-83.
- Lawler, E. y Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations, 466-480.
- Linnehan, F. (1998). Examining selective determinants of job performance for entry and lower-level workers in Mexico. Applied Psychology: An International Review, 47 (4), 547-557.
- Lobban, R. K., Husted, J. y Farewell, V. T. (1998). A comparison of the effect of job, demand, and decision latitude, role and supervisory style on self-reported job satisfaction. Work and Stress, 12 (4), 337-350.
- London, M., Larsen, H. H. y Thisted, L. N. (1999). Relationships between feedback and self-development. Group and Organization Management, 24 (1), 5-27.
- Lusch, R. y Sporken, R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes and store performance: A study of retail store managers. Journal of Marketing, 54 (1), 85-101.
- Magaña, L. (1996). Factores que influyen en el rendimiento académico en un grupo de adolescentes. Tesis de maestría inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Mallinckrodt, B. (1990). Satisfaction with a new job after unemployment: Consequences of job loss for older professionals. Journal of Counseling Psychology, 37 (2), 149-152.

- Marcic, D., Aiuppa, T. A. y Watson, J. G. (1989). Personality type, organizational norms and self-esteem. Psychological Reports, 65 (3) 915-919.
- Marchese, M. C. y Delprino, R. P. (1998). Do supervisors and subordinates see eye-to-eye on job enrichment? Journal of Business and Psychology, 13 (2), 179-191.
- McCaul, E. J., Donalson, G. A., Coladarci, T. y Davis, W. E. (1992). Consequences of dropping out of school: Findings from high school and beyond. Journal of Educational Research, 85 (4), 198-207.
- McGilton, K. S. y Pringle, D. M. (1999). The effects of perceived and preferred control on nurses' job satisfaction in long term care environments. Research in Nursing and Health, 22 (3), 251-261.
- Mead, A. D., Newcow, B. y Sherwood, M. A. (1996). Interactive video assessment of conflict resolution skills. Personnel Psychology, 51 (1), 1-24.
- Miller, R. L., Griffin, M. A. y Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. Work and Stress, 13 (1), 7-19.
- Mohan, J. (1990). HRD implications of job satisfaction. Social Science International, 6 (2), 1-12.
- Moore, S., Lindquist, S. y Katz, B. (1997). Home health nurses: Stress, self-esteem, social intimacy, and job satisfaction. Home Care Provider, 2 (3), 135-139.
- Mutran, E. J., Reitzes, D. J., Bratton, K. A. y Fernández, M. E. (1997). Self-esteem and subjective responses to work among mature workers: Similarities and differences by gender. Journals of Gerontology: Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 52B (2), 589-596.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H. y Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. Group and Organization Management, 24 (1), 28-45.

- O'Driscoll, M. P. y Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. Applied Psychology An International Review, 48 (2), 197-209.
- Ortega, R. (1996). Motivación laboral de un grupo de mujeres a nivel directivo con estudios profesionales y no profesionales. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Ouellete, T. (1999). Job satisfaction. Living whit the pain. Survey result. www.computeworld.com, (24/agosto/1999).
- Perry, L. (1993). Effects of inequity on job satisfación and self-evaluation in a national sample of afroamerican workers. Journal of Organizational Behavior, 133 (4), 565-573.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. y Cummings L. L. (1993). Moderation by organization based self-esteem of role condition employee response relationships. Academy of Management Journal, 36 (2), 271-278.
- Presley, A. B. (1999). Maquiladoras: An unknown workforce. Clothing and Textiles Research Journal, 17 (2) 94-104.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C. A. y Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 20 (2), 159-174.
- Renn, R. W. y Prien, K. O. (1995). Employee responses to performance feedback from the task. Group and Organization Management, 20 (3), 337-354.
- Robbins, S. (1987). Administración. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Roberts, D. G. (1991). "I don't get no respect." Organizational Development Journal, 9 (1), 55-60.

- Rogers, C. (1977). Causeling. Terapia Centrada en el cliente. Buenos Aires: Paidos.
- Saks, A. M. y Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. Personnel Psychology, 50 (2), 395-426.
- Salgado, J. y Criado, I. (1994). Efectos del desempeño y el sexo sobre la autoestima positiva, negativa y global. Revista de Psicología Social, 9 (1), 65-70.
- Sargent, L. D. y Terry, D. J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71 (3), 219-236.
- Schmitt, M. y Doerfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. European Journal of Social Psychology, 29 (4), 443-453.
- Seibert, S. (1999). The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment. Journal of Vocational Behavior, 54 (3), 483-502.
- Sharma, A. y Kumar, N. (1998). Correlates of equity perception of managers. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 24 (1-2), 43-48.
- Sinacore-Guinn, A. L. (1998). Employed mothers: Job satisfaction and self-esteem. Canadian Journal of Counselling, 32 (3), 242-258.
- Sinacore-Guinn, A. L., Akcali, F. y Fledderus, S. W. (1999). Employed women: Family and work-reciprocity and satisfaction. Journal of Career Development, 25 (3), 187-201.
- Sing, P. (1994). Perception an reactions to inequity as a function of social comparison referents and hierarchical levels. Journal of Applied Social Psychology, 24 (6), 557-565.
- Singh, A. P. (1998). Supervision and organizational effectiveness: Role conflict as a moderator. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 24 (1-2), 19-25.

- Smith, K., Kamistein, D. y Makodak, R. (1995). The health of the corporate body: Illness and organizational dynamics. Journal of Applied Behavioral Science, 31 (3), 328-351.
- Sullivan, S. (1955). La teoría interpersonal de la psiquiatría. Buenos Aires: Siglo XX.
- Tasser, D. A. y Campbell, J. (1983). The stress of organizational change: A dynamic process model. Applied Psychology: An International Review, 47 (2), 219-232.
- Tena, A y Virseda, J. (1995). Salud mental en profesionales de la salud. Revista Mexicana de Psicología, 12 (1) 63-69.
- Thomsen, S., Soares, J., Nolan, P., Dallender, J. y Arnetz, B. (1999). Feelings of professional fulfilment and exhaustion in mental health personnel: The importance of organizational and individual factors. Psychotherapy and Psychosomatics, 68 (3), 157-164.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. y Slocum, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. Journal of Applied Psychology, 84 (2), 249-259.
- Vonthron, A. M. (1998). Les specificites de l'auto-evaluation des performances: Une etude de l'appréciation des activités d'encadrement. (Specificities of performance self-evaluation: A study of management activities assessment). Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 48 (4), 285-292.
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: Jhon Wiley.
- Wagner, J. H. y LePine, J. A. (1999). Effects of participation on performance and satisfaction: Additional meta-analytic evidence. Psychological Reports, 84 (3), 719-725.
- Walker, A. G. y Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. Personnel Psychology, 52 (2), 393-423.
- Westaway, M. S., Wessie, G. M., Viljoen, E. y Wolemarans, L. (1996). Job satisfaction and self-esteem of South African nurses. Curationis, 19 (3), 17-20.

- Wharton, A. S. y Baron, J. N. (1991). Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work. Sociological Quarterly, 32 (3), 365-387.
- Wiener, Y., Muczyk, J. P. y Martin, H. J. (1992). Self-esteem and job involvement as moderators of the relationship between work satisfaction and well-being. Journal of Social Behavior and Personality, 7 (4), 539-554.
- Wright, B. M. y Cordery, J. L. (1999). Production uncertainty as a contextual moderator of employee reactions to job design. Journal of Applied Psychology, 84 (3), 456-463.
- Zijlstra, F. R., Roe, R. A., Leonora, A. B. y Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (2), 163-185.

A n e x o s .

*Evaluación del Factor R
y Estímulos Económicos.*

EVALUACION DEL FACTOR "R"

PLAN DE ACCION

OBJETIVO : EL PLAN DE ACCION TIENE COMO FINALIDAD EL IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DE TRABAJO CON OBJETO DE MEJORAR PERSONAL Y PROFESIONALMENTE LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS PARA EL SIGUIENTE CICLO DE EVALUACION.

NOMBRE : _____ CLAVE : _____

NIVEL : _____ PUESTO : _____

ANOTE LAS RESPONSABILIDADES, METAS Y OBJETIVOS PRINCIPALES A LOS QUE DEBERA ENFOCARSE EL EVALUADO DURANTE EL PROXIMO PERIODO DE TRABAJO

1.-	_____
2.-	_____
3.-	_____
4.-	_____
5.-	_____

DATOS DEL EVALUADOR :

NOMBRE : _____ CLAVE : _____

NIVEL : _____ PUESTO : _____

FIRMAS DE CONFORMIDAD

EVALUADO _____

EVALUADOR _____

GENERACION DE RECURSOS	
1	GRADO DE IMPACTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN PROYECTOS O SERVICIOS Y LA GENERACION DE RECURSOS PRODUCTO DE ELLO.
A	SOBRESALEN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CALIDAD, OPORTUNIDAD Y RENTABILIDAD, REPRESENTANDO UNA GENERACION DE RECURSOS CON ALTO IMPACTO PARA LA INSTITUCION.
B	LA GENERACION DE RECURSOS REFLEJA UN ÉXITO PARA SU AREA O GRUPO DE TRABAJO CON UNA BUENA RELACION EN EL COSTO BENEFICIO POR LOS PROYECTOS O SERVICIOS REALIZADOS.
C	OBTIENE BUENOS RESULTADOS LO QUE GENERA RECURSOS SATISFACTORIOS CONFORME A LO ESPERADO.
D	LOS RECURSOS GENERADOS POR LOS PROYECTOS O SERVICIOS PRESTADOS SON SUFICIENTES PARA MANTENER EN FORMA MINIMA LA RENTABILIDAD DEL AREA.

SATISFACCION DEL CLIENTE	
2	GRADO DE CUMPLIMIENTO EN CALIDAD, FORMA Y TIEMPO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS POR EL CLIENTE
A	CUMPLE EN FORMA SOBRESALIENTE CON LOS TRABAJOS ASIGNADOS, LO CUAL REPORTA UNA PLENA SATISFACCION DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE RECIBE EL CLIENTE SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS DE ORIGEN.
B	LOGRA UN BUEN RECONOCIMIENTO AL ENTREGAR SUS TRABAJOS, CONSIGUIENDO QUE EL CLIENTE ACEPTA EL ESTANDAR DEL RESULTADO PRESENTADO, LO QUE REPRESENTA UNA SATISFACCION IMPORTANTE DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.
C	OBTIENE RESULTADOS SATISFACTORIOS PARA EL CLIENTE Y CUMPLE EN FORMA NORMAL CON LOS PROYECTOS O SERVICIOS ASIGNADOS.
D	SUS RESULTADOS CUMPLEN EN FORMA SUFICIENTE CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS TRABAJOS SOLICITADOS.

CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y SU ENTORNO	
3	APLICACION PRACTICA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES y DESTREZAS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, RESULTADOS y FUNCIONES DEL PUESTO, CONSIDERANDO LA INTERDISCIPLINA o RELACION QUE ESTE PUEDA GUARDAR CON OTROS.
A	LOS CONOCIMIENTOS QUE POSEE LE PERMITEN SOBRESALIR EN LOS TRABAJOS ASIGNADOS y EL DOMINIO DE LAS DISCIPLINAS CON LAS QUE INTERACTUA FACILITA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EN LOS QUE PARTICIPA.
B	SUS CONOCIMIENTOS LE PERMITEN CUMPLIR PERFECTAMENTE CON SUS RESPONSABILIDADES y TIENE LOS RECURSOS INTERDISCIPLINARIOS PARA INTERACTUAR CON OTRAS ESPECIALIDADES.
C	POSEE LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA DESARROLLAR LOS TRABAJOS ENCENDADOS CON RESULTADOS SATISFACTORIOS y SE IDENTIFICA UNA RAPIDA COMPRESION TECNICA QUE PUEDE APOYAR SU APRECIACION SOBRE DISCIPLINAS QUE NO DOMINA
D	SOLO TIENE LOS CONOCIMIENTOS BASICOS PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO, EN FORMA TAL, QUE NO SE DISTINGUE EN SU ACTUACION TECNICA e INTERDISCIPLINARIA.

CALIDAD DEL TRABAJO	
4	REALIZA CON PRECISION, CONFIABILIDAD y PRESENTACION LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS
A	REALIZA TRABAJOS EXCELENTES CON RESULTADOS CONFIABLES y PRESENTACION IMPECABLE, LOS CUALES SUPERAN LOS ESTANDARES REQUERIDOS POR EL CLIENTE.
B	LOS TRABAJOS PRESENTADOS SON BUENOS, SOLO LLEGA A REQUERIR SUPERVISION MINIMA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS EN CUANTO A DETALLES ESPECIFICOS.
C	LOS TRABAJOS DESARROLLADOS SON SATISFATORIOS y GENERALMENTE LAS REVISIONES QUE AMERITA SON DE RUTINA PARA EFECTUAR AJUSTES o CAMBIOS POR ALGUNA IMPRECISION.
D	LOS RESULTADOS DE TRABAJO SON SUFICIENTES PARA CUMPLIR SUS RESPONSABILIDADES, SIN EMBARGO, EN FORMA CONSTANTE DEBEN SER REVISADOS PARA EVITAR ALGUNA FALLA

CREATIVIDAD e INNOVACION	
5	APORTACIONES PERSONALES A SU PUESTO PARA IDENTIFICAR o MEJORAR PROYECTOS, PROCESOS o SISTEMAS EXISTENTES.
A	SE DISTINGUE POR SUS CONSTANTES APORTACIONES SOBRE LOS TRABAJOS ASIGNADOS e INCLUSIVE PARTICIPA EN PROPUESTAS RELACIONADAS CON SU AMBITO DE ACTUACION o ESPECIALIDAD, LO QUE REPRESENTA INNOVACIONES DE ALTO IMPACTO.
B	HACE APORTACIONES SIGNIFICATIVAS EN FORMA EVENTUAL, PRINCIPALMENTE CON INNOVACIONES QUE PERMITEN MEJORAR SUS RESULTADOS.
C	SUS APORTACIONES PERSONALES SOLO SE MANIFIESTAN BAJO CONDICIONES OBIAS y EL MARGEN DE CREATIVIDAD REFLEJA UN NIVEL SATISFATORIO DE MANTENIMIENTO A PROCESO y RUTINAS.
D	SE CONCRETA A CUMPLIR SUFICIENTEMENTE CON SUS RUTINAS SIN APORTAR ALGO ADICIONAL.

INICIATIVA	
6	CAPACIDAD DE EMPRENDER y PROMOVER PROYECTOS o IDEAS TENDIENTES A CREAR o MEJORAR LOS PROCESOS o SISTEMAS EXISTENTES
A	PERMANENTEMENTE PROMUEVE LA REALIZACION DE PROYECTOS. INVOLUCRANDOSE INCLUSO EN PROCESOS MAS ALLA DE LOS PROPIOS, CON IMPACTO SOBRESALIENTE PARA LA INSTITUCION.
B	LA PROMOCION DE IDEAS y PROYECTOS ES OCASIONAL PERO CON ALTO INDICE DE UTILIDAD PARA MEJORAR o CREAR NUEVOS PROCESOS o SISTEMAS DENTRO DE SU AREA DE ESPECIALIDAD.
C	LA PROMOCION DE NUEVOS PROYECTOS o DESARROLLOS SE ESTABLECE EN FUNCION DE NECESIDADES EXISTENTES DE TRABAJO o POR INDICACIONES PRECISAS.
D	SE CONCRETA A SEGUIR LAS RUTINAS ESTABLECIDAS PARA CUMPLIR SUFICIENTEMENTE CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.

DISCRECION Y MANEJO DE INFORMACION	
7	ADECUADA UTILIZACION Y MANEJO DE LA INFORMACION QUE DEBE CONOCER POR EL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA
A	UTILIZA Y MANEJA LA INFORMACION PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES CON UN ALTO GRADO DE DISCRECION, SIEMPRE CUIDANDO LOS INTERESES DE LA INSTITUCION.
B	EL GRADO DE CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE LA INFORMACION EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ES DISCRETO Y CONSTRUCTIVO, CONSIDERANDO QUE SU USO REPRESENTA UN BUEN MARGEN DE CONFIANZA.
C	EL MANEJO DE LA INFORMACION Y LA DISCRECION ES EL REQUERIDO POR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.
D	GENERALMENTE EL MANEJO DE LA INFORMACION ES DISCRETO EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, SIN EMBARGO, LLEGA A COMETER INDISCRECIONES DE TIPO INVOLUNTARIO.

TRABAJO EN EQUIPO	
8	PARTICIPACION EN EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO DENTRO O FUERA DE SU AREA DE ADSCRIPCION.
A	SE DISTINGUE POR SU DISPOSICION A PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EQUIPOS DE TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
B	CONTRIBUYE DE MANERA IMPORTANTE EN LOS TRABAJOS REALIZADOS EN EQUIPO Y SE ESMERA POR PARTICIPAR CREATIVAMENTE EN LOS MISMOS PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS EN LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
C	PARTICIPA EN TRABAJO DE EQUIPOS CUANDO ES SOLICITADO PARA CONTRIBUIR Y LO HACE EN FORMA SATISFACTORIA.
D	MANIFIESTA DISPOSICION A PARTICIPAR EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO, AUNQUE NO REFLEJA UNA GRAN INICIATIVA PARA INTEGRARSE .

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS Y EQUIPO	
9	APROVECHAMIENTO OPTIMO Y CONSERVACION DEL EQUIPO, MATERIALES Y GASTOS DE OPERACION EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES
A	SE ESMERA EN LA CONSERVACION Y OPTIMIZACION DE LOS MATERIALES Y EQUIPOS ASIGNADOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO, ASI COMO EN LOS GASTOS ECONOMICOS EN QUE PUEDA INCURRIR.
B	TIENE CUIDADO CON EL EQUIPO Y LOS MATERIALES ASIGNADOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES, CON LO CUAL OBTIENE UN BUEN RENDIMIENTO DE LOS MISMOS.
C	APROVECHA Y CONSERVA NORMALMENTE EL EQUIPO DE TRABAJO Y LOS MATERIALES ASIGNADOS, SIN EXCEDER LOS CUIDADOS NATURALES.
D	UTILIZA EL EQUIPO Y MATERIALES DE TRABAJO ASIGNADOS EN FORMA ADECUADA, AUNQUE EN OCASIONES PUEDE DESCUIDAR SU MANTENIMIENTO O EL GASTO INADECUADO DE RECURSOS.

APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO	
10	EFFECTIVA UTILIZACION DEL HORARIO LABORAL PARA LA PROGRAMACION Y DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.
A	ADMINISTRA SU TIEMPO DE MANERA SOBRESALIENTE CON UNA IMPECABLE PROGRAMACION DE SUS ACTIVIDADES, LO QUE REPERCUTE EN EXCELENTES RESULTADOS.
B	TIENE CUIDADO CON EL TIEMPO DE TRABAJO, ASI COMO EN LA ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES OBTENIENDO BUENOS RESULTADOS.
C	CUMPLE CON EL HORARIO DE TRABAJO Y ADMINISTRACION SU TIEMPO CON RESULTADOS GENERALMENTE SATISFATORIOS.
D	NORMALMENTE CUMPLE Y APROVECHA LOS HORARIOS DE TRABAJO ESTABLECIDOS Y EN OCASIONES SE LE DEBE INSTRUIR PARA MEJORAR SUS RESULTADOS.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS	
11	INTERPRETACION Y APLICACION DE POLITICAS Y NORMAS INSTITUCIONALES, APLICABLES EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.
A	SE DISTINGUE POR LA APLICACION E INTERPRETACION CORRECTA DE LAS NORMAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES QUE REGULAN SUS FUNCIONES.
B	APLICA LAS NORMAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES EN FORMA ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.
C	APLICA REGULARMENTE EN FORMA SATISFATORIA LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS DE TRABAJO Y SOLO REQUIERE DE ALGUNA ORIENTACION.
D	OCASIONALMENTE PRESENTA PROBLEMAS DE INCUMPLIMIENTO A LAS NORMAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES, SIN QUE LAS INCIDENCIAS SEAN GRAVES.

RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACION	
12	RESPECTO Y APOYO QUE BRINDA Y OBTIENE ENTRE SUS SUPERIORES, COMPAÑEROS Y TERCEROS PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO.
A	PROMUEVE Y FOMENTA EXCELENTES RELACIONES CON SUS SUPERIORES, COMPAÑEROS Y TERCEROS, ASI COMO UNA COMUNICACION QUE FACILITA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.
B	MANTIENE BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE COMUNICACION CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS, QUE AYUDAN AL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.
C	ESTABLECE RELACIONES SATISFATORIAS DE COMPANERISMO, ASI COMO DE COMUNICACION PARTICIPANDO EN UN AMBIENTE CORDIAL DE TRABAJO.
D	SOLO MANTIENE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE COMUNICACION REQUERIDAS PARA LLEVAR A BUEN TERMINO EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

OPORTUNIDAD DE RESULTADOS	
13	GRADO DE CUMPLIMIENTO EN FORMA Y TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PROYECTOS O TRABAJOS ASIGNADOS
A	SE DISTINGUE POR SU VISION PARA LA ENTREGA ANTICIPADA DE RESULTADOS, CUMPLIENDO AMPLIAMENTE CON LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD.
B	NORMALMENTE ENTREGA LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS o TRABAJOS ASIGNADOS EN LA FECHA ESTABLECIDA Y CUMPLIENDO CON LOS REQUISITOS DE CALIDAD Y FORMA.
C	CUMPLE NORMALMENTE CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD EN LA FECHA LIMITE PARA LA ENTREGA DE RESULTADOS
D	EN OCASIONES TIENE DIFICULTAD PARA CUMPLIR LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS.

DIRECCION	
14	GRADO DE EFECTIVIDAD EN LA PLANEACION, CONTROL e INTEGRACION DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS y TRABAJOS ASIGNADOS A PERSONAL o GRUPOS SUBORDINADOS
A	ES MUY PRECISO EN LA PLANEACION DE SUS PROYECTOS, GUIA CLARAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE LOS OBJETIVOS, INSTRUCCIONES y LINEAMIENTOS DEL TRABAJO LO QUE REPERCUTE EN EXCELENTES RESULTADOS y SE LE RECONOCE PLENAMENTE COMO LIDER.
B	GENERALMENTE ES CLARO y PRECISO EN LAS INSTRUCCIONES y GUIAS QUE DA A SUS SUBORDINADOS LO QUE SE REFLEJA EN EL BUEN CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS POR SUS SUPERIORES.
C	SUS INSTRUCCIONES SON CLARAS y PERMITEN EL CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO DE LOS TRABAJOS ASIGNADOS, OCASIONALMENTE DESCUIDA ALGUN DETALLE SIN AFECTAR MAYORMENTE SUS RESULTADOS.
D	LAS INSTRUCCIONES y GUIAS QUE TRANSMITE A SUS SUBALTERNOS TIENDEN SOLO A CONSEGUIR LOS RESULTADOS SUFICIENTES PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS e INCLUSO LLEGANDO A SER VAGAS y A MODIFICAR LINEAMIENTOS PARA CORREGIR DEFICIENCIAS.

TOMA DE DECISIONES	
15	ANALISIS Y SELECCION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION DE PROBLEMAS EN LA REALIZACION DE PROYECTOS O TRABAJOS
A	SE CARACTERIZA POR TOMAR DECISIONES BASADAS EN EL ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE ACCION Y SU IMPACTO, TOMANDO EN CUENTA ANTECEDENTES Y ORIENTANDOLOS A RESULTADOS SOBRESALIENTES.
B	SELECCIONA CUIDADOSAMENTE LAS DECISIONES SIENDO PRECISAS Y OPORTUNAS, Y TOMANDO ACCIONES CONDUCENTES A QUE EL GRUPO A SU CARGO CUMPLA CON LAS EXPECTATIVAS ESPERADAS.
C	TOMA DECISIONES OBJETIVAS Y ACERTADAS, QUE PERMITEN CONDUCIR AL GRUPO DE TRABAJO EN FORMA EFICIENTE, ALCANZANDO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
D	GENERALMENTE LA TOMA DE DECISIONES QUE LLEVA A CABO SON LAS REQUERIDAS POR EL PUESTO Y POR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN, LOGRANDO LLEVAR AL GRUPO DE TRABAJO A ALCANZAR EN FORMA SUFICIENTE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS

SUPERVISION	
16	CAPACIDAD PARA INDUCIR AL PERSONAL A SU CARGO EN EL CORRECTO DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES, DETECTANDO DESVIACIONES DE TRABAJO, DE APTITUDES Y PROCESOS PARA ORIENTAR LAS CORRECCIONES NECESARIAS Y LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS
A	SE ESMERA POR LOGRAR UNA EXCELENTE SUPERVISION AL PERSONAL A SU CARGO, DETECTA ANTICIPADAMENTE POSIBLES DESVIACIONES EN LOS RESULTADOS PERMITIENDO A SU GRUPO DE TRABAJO CORREGIRLOS Y OBTENER EL RESULTADO ESPERADO.
B	SIEMPRE ES ATENTO Y OPORTUNO EN LA DETECCION DE ANOMALIAS Y SU HABILIDAD DE ORIENTACION PARA EVITAR CORRECCIONES LE PERMITE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DESEADOS
C	REALIZA UNA SUPERVISION EFICIENTE QUE LE PERMITE DETECTAR LAS ANOMALIAS Y RETROALIMENTA A SU GRUPO DE TRABAJO PARA A LA CORRECCION DE LAS MISMAS
D	LLEVA A CABO LA SUPERVISION RUTINARIA DE SU AREA DE TRABAJO, CON UNA DETECCION DE FALLAS QUE EN OCASIONES PUEDE SER FUERA DE LOS LIMITES PERMISIBLES.

MOTIVACION	
17	CAPACIDAD PARA INFLUIR EN EL ANIMO O CONDUCTA DE TERCEROS PARA LA OBTENCION DE OPTIMOS RESULTADOS
A	SE CARACTERIZA POR IMPULSAR Y ORIENTAR A SU GRUPO DE TRABAJO, PARA IDENTIFICAR LOS PROYECTOS DE SUPERACION PERSONAL Y PROFESIONAL DEL GRUPO Y CANALIZAR SUS INQUIETUDES HACIA LA OBTENCION DE EXCELENTES RESULTADOS.
B	SE PREOCUPA POR APOYAR A SU GRUPO DE TRABAJO EN LOGRAR METAS PERSONALES Y PROFESIONALES EN LA CONSECUION DE MEJORES RESULTADOS, CANALIZANDO SUS INQUIETUDES EN BENEFICIO DEL AREA.
C	IMPULSA Y APOYA A SU PERSONAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIENDO UN AMBIENTE DE TRABAJO CORDIAL Y AGRADABLE
D	GENERALMENTE LA MOTIVACION QUE BRINDA A SU PERSONAL LE PERMITE MANTENER UN AMBIENTE DE TRABAJO ACEPTABLE, PRESENTANDO OCASIONALMENTE INQUIETUDES AISLADAS ENTRE SUS SUBORDINADOS.

EVALUACION DEL FACTOR "R"

NOMBRE: _____ CLAVE: _____
PUESTO: _____ NIVEL: _____
PERIODO DE CALIFICACION: _____ FECHA: _____
ADSCRIPCION: _____

CALIFICACION DE FACTORES

1.- GENERACION DE RECURSOS	A	B	C	D
2.- SATISFACCION DEL CLIENTE	A	B	C	D
3.- CONOCIMIENTO DEL LAS FUNCIONES Y SU ENTORNO	A	B	C	D
4.- CALIDAD DEL TRABAJO	A	B	C	D
5.- CREATIVIDAD E INNOVACION	A	B	C	D
6.- INICIATIVA	A	B	C	D
7.- DISCRECION Y MANEJO DE INFORMACION	A	B	C	D
8.- TRABAJO EN EQUIPO	A	B	C	D
9.- APROVECHAMIENTO DE RECURSOS Y EQUIPO	A	B	C	D
10.- APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO	A	B	C	D
11.- CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS	A	B	C	D
12.- RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACION	A	B	C	D
13.- OPORTUNIDAD DE RESULTADOS	A	B	C	D
14.- DIRECCION	A	B	C	D
15.- TOMA DE DECISIONES	A	B	C	D
16.- SUPERVISION	A	B	C	D
17.- MOTIVACION	A	B	C	D

EVALUADO
NOMBRE Y FIRMA

EVALUADOR
NOMBRE Y FIRMA

CONFORMIDAD DEL EVALUADO

ESTA USTED DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE FUE EVALUADO ? SI _____ NO _____
PORQUE?

QUE APOYOS REQUIERE PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO ?

OTROS COMENTARIOS _____

FIRMA DEL EVALUADO

RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

QUE ACCIONES RECOMIENDA AL EVALUADO PARA QUE MEJORE SU DESEMPEÑO EN LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES QUE LE SON ENCOMENDADAS ?

DATOS DEL GERENTE

NOMBRE : _____ CLAVE : _____

NIVEL : _____ CATEGORIA : _____

SUBDIRECCION : _____

GERENCIA : _____

FIRMA

ESTÍMULOS ECONOMICOS

Los estímulos económicos son un importe en dinero que recibirá el empleado del Instituto, adicional a su sueldo, que premia alguna o algunas de las categorías de evaluación y/o sus conocimientos y/o habilidades de acuerdo a las disposiciones contenidas en el Reglamento para la Formación y Desarrollo del Factor Humano del IMP.

Los montos para el Programa de Carrera de Investigador y Especialista conforme a la calificación obtenida serán de:

CLASIFICACION	ESTIMULO ECONOMICO (\$)
A	2,000.00
B	2,500.00
C	3,000.00
D	4,000.00
E	5,000.00
F	7,000.00
G	8,000.00

Los montos para el Programa de Estímulos para los Empleados con Maestría y Doctorado serán:

GRADO	ESTIMULO ECONOMICO (\$)
MAESTRIA	3,500.00
DOCTORADO	10,000.00

Estas cantidades son mensuales y para su otorgamiento o cancelación se deben acatar las disposiciones contenidas en el Reglamento.

El monto del Estímulo al Compromiso Institucional será de \$ 5,000.00 mensuales.

Los montos del estímulo a la desconcentración son los siguientes:

CLASIFICACION	ZONA NORTE	ZONA SUR	ZONA MARINA
A	1,000.00	2,000.00	3,000.00
B	1,250.00	2,500.00	3,750.00
C	1,500.00	3,000.00	4,500.00
D	1,750.00	3,500.00	5,250.00
E	2,000.00	4,000.00	6,000.00
F	2,250.00	4,500.00	6,750.00
G	2,500.00	5,000.00	7,500.00

NOTA: La suma de los estímulos otorgados a los participantes no deberán exceder los catorce salarios mínimos mensuales.

*Escala de Autoconcepto
de Tennessee (EAT)*

ESCALA DE AUTOCONCEPTO DE TENNESSEE

WILLIAM H. FITTS, Ph. D.

ADAPTACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN EN POBLACIÓN
UNIVERSITARIA MEXICANA M.GUADALUPE GARCÍA ARELLANO Y
F. DANIEL QUINTERO VARGAS.

INSTRUCCIONES :

EN LA HOJA DE RESPUESTAS QUE SE ENCUENTRA POR SEPARADO, EN EL CUADRO SUPERIOR PON TU NOMBRE Y LA OTRA INFORMACIÓN SOLICITADA, EXCEPTO LOS DATOS SOBRE TIEMPO. MÁS TARDE LLENARAS ESTOS ESPACIOS. ESCRIBE ÚNICAMENTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS, NO PONGAS NINGUNA MARCA EN ESTE CUADERNILLO.

LAS AFIRMACIONES DE ESTE CUADERNILLO ESTÁN PARA AYUDAR A DESCRIBIRTE COMO TU MISMO TE VES. POR FAVOR RESPÓNDELAS COMO SI TE DESCRIBIERAS ANTE TI MISMO Y NO ANTE NINGUNA PERSONA. NO OMITAS NINGUNA AFIRMACIÓN, LEE CUIDADOSAMENTE CADA UNA, DESPUÉS SELECCIONA UNA DE LAS CINCO OPCIONES DE RESPUESTA, ENCIERRA EN UN CÍRCULO LA RESPUESTA QUE HAYAS ELEGIDO. SI DESEAS CAMBIAR UNA RESPUESTA DESPUÉS DE HABERLA ENCERRADO EN UN CÍRCULO, NO BORRES PON UNA X SOBRE LA RESPUESTA Y DESPUÉS ENCIERRA EN UN CÍRCULO LA RESPUESTA QUE DESEAS.

CUANDO ESTÉS LISTO PARA COMENZAR, LOCALIZA EN TU HOJA DE RESPUESTAS EL ESPACIO MARCADO COMO "HORA DE INICIO" Y ANOTA LA HORA, CUANDO TERMINES ANOTA LA HORA FINAL EN EL ESPACIO DE TU HOJA DE RESPUESTAS MARCADO COMO "HORA DE TERMINACIÓN".

RECUERDA, ENCIERRA EN UN CÍRCULO UN NÚMERO DE RESPUESTA PARA CADA AFIRMACIÓN.

COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
1	2	3	4	5

COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
1	2	3	4	5

		Item No.
1	Gozo de buena salud	1
3	Soy una persona atractiva	3
5	Me considero una persona sucia	5
19	Soy una persona decente	19
21	Soy una persona honrada	21
23	Soy una mala persona	23
37	Soy una persona animada	37
39	Soy una persona calmada y tolerante	39
41	Soy un don nadie	41
55	Tengo una familia que siempre puede ayudarme en cualquier tipo de problema	55
57	Soy miembro de una familia feliz	57
59	Mis amigos no tienen confianza en mí	59
73	Soy una persona amigable	73
75	Soy una persona popular con los hombres	75
77	Me es indiferente lo que hacen otras personas	77
91	Me es difícil decir la verdad	91
93	Algunas veces me enojo	93

COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
1	2	3	4	5

2	Me gusta mostrarme agradable y limpio todo el tiempo	2
4	Estoy lleno de achaques y dolores	4
6	Soy una persona enferma	6
20	Soy una persona religiosa	20
22	Soy un fracaso moral	22
24	Soy una persona moralmente débil	24
38	Tengo mucho control sobre mí mismo	38
40	Soy una persona odiosa	40
42	Me estoy volviendo loco	42
56	Soy una persona importante para mi familia y mis amigos	56
58	Mi familia no me ama	58
60	Siento que mi familia no confía en mí	60
74	Soy popular entre las mujeres	74
76	Soy malo (a) con todo el mundo	76
78	Me es difícil ser amable	78
92	Algunas veces pienso cosas tan malas como para hablar de ellas	92
94	Algunas veces, cuando no me siento bien me enojo	94

COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
1	2	3	4	5
7	Ni soy gordo, ni flaco			7
9	Me gusta mi apariencia física			9
11	Me gustaría cambiar algunas partes de mi cuerpo			11
25	Me siento a gusto con mi conducta moral			25
27	Estoy satisfecho de mi relación con Dios			27
29	Debo ir más a la iglesia			29
43	Estoy satisfecho en ser justo lo que soy			43
45	Soy tan alegre como debería ser			45
47	Me desprecio a mi mismo			47
61	Estoy satisfecho con mis relaciones familiares			61
63	Entiendo a mi familia tan bien como debería			63
65	Debería confiar más en mi familia			65
79	Soy tan sociable como quiero ser			79
81	Trato de agradar a otros pero no exagero			81
83	Desde el punto de vista social, no soy bueno del todo			83
95	Me desagradan algunas personas que conozco			95
97	Algunas veces me río de chistes "colorados"			97

	COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
	1	2	3	4	5
8			Ni soy demasiado bajo, ni demasiado alto		8
10			Debería sentirme mejor		10
12			Debería tener más atractivo sexual (sex appeal)		12
26			Me siento bien con mi religión tal como la practico		26
28			Deseo ser más digno de confianza		28
30			Debería evitar decir tantas mentiras		30
44			Estoy satisfecho con mi inteligencia		44
46			Me gustaría ser una persona distinta		46
48			Desearía no renunciar tan fácilmente como lo hago		48
62			Trato a mis padres tan bien como debiera (usa la forma pasada si tus padres ya no viven)		62
64			Soy demasiado sensible con las cosas que dice mi familia		64
66			Debería querer más a mi familia		66
80			Estoy satisfecho en mi trato con otras personas		80
82			Debería ser más cortés con los demás		82
84			Debo llevarme mejor con otras personas		84
96			Algunas veces chismoseo un poco		96
98			Algunas veces me gusta decir groserías		98

COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
1	2	3	4	5
13	Me gusta cuidarme físicamente			13
15	Trato de ser cuidadoso con mi apariencia			15
17	A menudo actúo torpemente			17
31	Soy fiel a mi religión			31
33	Trato de cambiar cuando se que estoy haciendo cosas que están mal			33
35	Algunas veces hago cosas muy malas			35
49	En cualquier situación puedo cuidarme			49
51	Me siento culpable por cosas sin importancia			51
53	Hago cosas sin pensar antes acerca de ellas			53
67	Trato de ser amable con mi familia y mis amigos			67
69	Tengo verdadero interés en mi familia			69
71	Cedo ante mis padres (usa la forma pasada si tus padres ya no viven)			71
85	Trato de entender los distintos puntos de vista de otros compañeros			85
87	Me llevo bien con otras personas			87
89	Me es difícil perdonar a los demás			89
99	Prefiero ganar a perder un juego			99

	COMPLETAMENTE FALSO	MÁS O MENOS FALSO	EN PARTE FALSO Y EN PARTE CIERTO	MÁS O MENOS CIERTO	COMPLETAMENTE CIERTO
	1	2	3	4	5
14					14
16					16
18					18
32					32
34					34
36					36
50					50
52					52
54					54
68					68
70					70
72					72
86					86
88					88
90					90
100					100

*Escala de Satisfacción
Laboral (ESL)*

ESCALA DE SATISFACIÓN LABORAL (ESL)

Para las siguientes afirmaciones se te pide expresar tu opinión señalando tu acuerdo o desacuerdo con respecto a cada una de ellas.

No omitas ninguna afirmación, lee cuidadosamente cada una, después selecciona una de las cinco opciones de respuesta y pon una "equis" (X) en el número de la alternativa que mejor exprese tu opinión.

Para cambiar una respuesta, simplemente borra la "equis" de la alternativa que no quieras y tacha el número de aquella que elijas en su lugar.

La información que proporcionas es de carácter anónimo, por lo que te pedimos ser sincero en tus respuestas.

Los números de las alternativas de respuesta significan:

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|----|
| 1. El trabajo que realizo es productivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| 2. Los jefes son fácilmente irritables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 3. Todas las máquinas y aparatos necesarios en mi trabajo siempre están en buenas condiciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 4. Me disgusta tener mucha carga de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 5. Soy importante en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 6. Merezco un sueldo mejor al que recibo por el trabajo que realizo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 |
| 8. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 |
| 9. Mi trabajo es interesante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 10. Los jefes reconocen el trabajo el trabajo que desarrollo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10 |
| 11. La iluminación es pobre para la realización de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 11 |
| 12. Me justa cumplir con mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 12 |
| 13. Siento que contribuyo poco en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 13 |
| 14. Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 14 |
| 15. Mis compañeros piensan que mi trabajo contribuye poco al logro de mis objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 15 |
| 16. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| 17. Me desagrada mi trabajo por las personas que trato. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 17 |
| 18. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18 |

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 19. El ambiente físico de mi lugar de trabajo imposibilita el desempeño de mis funciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¹⁹ |
| 20. La responsabilidad de este trabajo es la que siempre quise tener. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁰ |
| 21. Me siento poco creativo (a) en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²¹ |
| 22. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son adecuadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²² |
| 23. Mis compañeros de trabajo son chismosos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²³ |
| 24. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁴ |
| 25. El trabajo que realizo es rutinario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁵ |
| 26. Los jefes son injustos al otorgar sanciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁶ |
| 27. El ambiente físico de mi trabajo facilita el desempeño de mis funciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁷ |
| 28. Me molesta la gran responsabilidad que se tienen en este empleo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁸ |
| 29. Siento que soy valorado (a) en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ²⁹ |
| 30. Las prestaciones que me dan en el trabajo compensan el bajo sueldo que recibo por realizarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ³⁰ |
| 31. La cortesía está presente en el trato que recibo de mis compañeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ³¹ |
| 32. Los hombres tienen más oportunidad de ascenso que las mujeres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ³² |

Gracias por su colaboración.