

VINCULACIÓN LABORAL, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE EMPLEADOS DE CARRERA Y SUPERNUMERARIOS EN UNA UNIVERSIDAD DEL ESTADO¹

Alejandro Sanín Posada
Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional²

Margarita María Restrepo Trujillo
C.I. HERMECO S.A.

Resumen

Uno de los principales aportes que la persona hace a la organización es el desempeño, entendiendo este como el conjunto de acciones intencionales, conscientes y orientadas al logro de un objetivo; el cual teóricamente se ve afectado de manera directa por las habilidades, la motivación y el conocimiento, e indirectamente por factores del contexto laboral. Los autores consideraron importante identificar las razones que explican las diferencias en el desempeño de los servidores de Carrera Administrativa y Supernumerarios en una institución pública universitaria. Para lograr dicho propósito, exploraron en detalle la motivación como antecedente del desempeño y profundizaron en algunas teorías motivacionales (Expectativas, Equidad y Tecnología de Metas) a partir de un instrumento de medición diseñado por ellos mismos. Los resultados obtenidos permitieron llegar a conclusiones y recomendaciones interesantes, como por ejemplo, la confirmación de que la motivación explica, en este caso, la diferencia en el desempeño de estos grupos de personas, específicamente asuntos relacionados con las expectativas y la equidad.

Abstract

One of the principal contributions that the person does to the organization is the performance, understanding this one as the set of intentional, conscious actions and orientated to the achievement of an aim; which, theoretically meets affected in a direct way for the skills, the motivation and the knowledge, and indirectly for environmental factors of the work context. The authors considered important to identify the reasons that explain the differences in the performance of the Administrative Career and Supernumerary servants of a Public University. To achieve the above mentioned intention, the authors explored in detail the precedents of the performance and they penetrated into some theories motivational (Expectations, Equity and Technology of Goals) from an instrument of measurement designed by them same. The obtained results allowed coming to conclusions and interesting recommendations, liking, for example, the confirmation from that the motivation explains, in this case, the difference in the performance of these groups of persons, specifically matters related to the expectations and the equity.

Palabras clave: Desempeño, Motivación, Teoría de la Equidad, Teoría de las Expectativas, Tecnología de Metas.

Key Words: Performance, Motivation, Equity's Theory, Expectation's Theory, Goals' Technology.

¹ Carrera administrativa corresponde a contrato a término indefinido. Supernumerario a Término Fijo.

² Puede contactar a los autores en mrestre@hotmail.com y asaninp@cincel.com.co

El desempeño laboral, como eje principal de la Psicología en las organizaciones y como soporte de su competitividad, enmarca una serie de interrogantes que de ser aclarados, podrían contribuir al planteamiento de estrategias de mejora y sostenimiento para la productividad individual y organizacional.

Comprendiendo esto, los autores consideraron importante identificar las razones que explican las diferencias en el desempeño de las personas vinculadas en Carrera Administrativa y los Supernumerarios en una entidad pública universitaria. Cabe señalar que logró encontrarse evidencia empírica de las diferencias en el desempeño de estos dos grupos a través de una comparación de muestras independientes entre las calificaciones de la evaluación del desempeño de los dos grupos, según puede apreciarse en la Tabla 1. Los equipos de trabajo de esta entidad están integrados por personas con diferentes tipos de vinculación: Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción, Provisionalidad, Supernumerarios y Contratistas, es decir, con un contrato a término indefinido los primeros y a término fijo los demás.

Esta entidad, como las demás organizaciones (al menos formalmente), vincula a las personas con el objetivo de que éstas, a través de su excelente desempeño, garanticen el logro de los objetivos institucionales, es decir, que con su comportamiento consciente e intencionado, puedan aportar conocimientos, habilidades y motivación, o sea, la competencia para el cumplimiento de los propósitos establecidos desde la plataforma estratégica. Es mucho más probable

lograr esto cuando las personas se sienten satisfechas y motivadas tanto dentro de la organización como con lo que hacen. Al respecto, Vromm (1964) afirma que “Si aceptamos que las medidas de satisfacción en el trabajo reflejan la valencia del puesto para quienes lo ocupan, (...) se deduce que dicha satisfacción debiera estar relacionada con el vigor de la fuerza aplicada a la persona para que permanezca en su trabajo. Cuanto más satisfecho esté un trabajador, más potente la fuerza que se ejerce sobre él para que permanezca en su trabajo y menos probabilidades de que lo abandone voluntariamente”.

De esta manera, cuando una persona se integra a una organización, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que le permitan aprovechar al máximo su potencial, para así generar mayor productividad y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, se deben brindar las posibilidades de desarrollo integral para el logro de sus expectativas. Este enfoque en las conductas más que en sus efectos nos muestra que mirar el desempeño desde los resultados, sería desconocer las realidades contextuales que afectan la productividad individual y de la organización.

Dentro del ámbito organizacional, el desempeño está delimitado por variables que pueden ser vistas como facilitadoras o inhibidoras del comportamiento de las personas en el trabajo. En el trabajo, el desempeño se encuadra en una serie de prescriptores o normativas tanto formales como informales que orientan y enmarcan la forma como las personas deben realizar las actividades (Toro, 2002). Esas deter-

Tabla N° 1 *Diferencias en evaluación del Desempeño*

TIPO DE VINCULACIÓN	N	Media	D.E	t	Sig.
Carrera Administrativa	72	4,19	,297	-4,736	,001
Supernumerario	35	4,60	,468		

minantes de las que hablamos, se refieren a las disposiciones, instrucciones o reglas del empleo, las cuales pueden ser formales o informales. Ruiz (2006) afirma: “Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. Para el propósito de este trabajo vamos a entender entonces el desempeño laboral como aquel conjunto de acciones que se realizan en un contexto organizacional, que son conscientes e intencionadas y que responden a las prescripciones del trabajo (Toro, 2002).

Existen diferentes tipos de variables que afectan el desempeño (Chiavenato, 2004; Cortés, 2006; Dolan et al, 2003; Gómez et al, 1998; Toro, 2002). Lo que suele encontrarse es una agrupación que se refiere a aspectos externos o internos del ser humano o a aspectos controlados por la persona o por el entorno, mientras que otros hacen alusión a variables que afectan el desempeño de manera directa o indirecta.

Podemos hablar de dos grandes bloques de variables intervinientes, las primeras son las que Toro (2002) llama antecedentes del desempeño y que determinan de manera directa el mismo. Ellas son: la motivación, el conocimiento y las habilidades.

El segundo bloque corresponde a las realidades contextuales del trabajo (Toro, 2002), entre las que se encuentran: el diseño del puesto, la plataforma estratégica de la organización, el estilo de liderazgo ejercido, la cultura, la calidad de las relaciones entre los compañeros, entre otras.

Podría existir un tercer grupo de variables que aglutinan las realidades personales: la familia, el tiempo libre y demás situaciones a las que se enfrenta la persona en su cotidianidad. Estos grupos afectan el desempeño de manera indirecta.

En un análisis un poco más detallado de las variables antecedentes encontramos que la motivación se refiere a una realidad

personal, que tiene elementos cognitivos y emocionales, que permite a las personas elegir entre diferentes opciones, perseverar o insistir en unas u otras actividades y poner fuerza o vigor a ciertas tareas específicas (Lock y Lathan, 1990). La motivación no nos habla del gusto o agrado que se tiene por una actividad. Muchas veces elegimos, persistimos o nos esforzamos en actividades que no nos causan satisfacción.

Diferentes autores han abordado este tema lo que ha llevado al planteamiento de diferentes teorías de la motivación, a continuación resaltamos aquellas que retomamos en esta investigación para la exploración de las diferencias entre los empleados de Carrera Administrativa y los Supernumerarios.

Teoría de la Equidad (Adams, 1965): Este autor, a través de diversos estudios, pudo corroborar que las condiciones equitativas en el trabajo no tienen efectos motivacionales, pero sí la búsqueda de la equidad. Lo que Adams encuentra es que las personas se sienten motivadas cuando se hallan en situaciones de inequidad, bien sea por juicios de sobrecompensación o subcompensación, los cuales son el resultado de comparar la contribución personal y la retribución que se obtiene por hacer el trabajo, con la contribución y retribución de otro. Este juicio comparativo es subjetivo aunque se soporta en dos tipos de condiciones: objetivas, tales como las normas, la jerarquía organizacional o el tipo de empleo, o subjetivas como el reconocimiento que se recibe de un jefe.

Teoría de las Expectativas (Vromm, 1964; Lawler, 1973): Estos autores afirman que las expectativas tienen efectos motivacionales y por ende afectan el desempeño. Los estudios realizados por ellos demuestran que las personas establecen una relación esfuerzo - desempeño, luego una relación desempeño - resultado y finalmente se establece una valoración de los resultados. La persona se esforzará en la realización

de las actividades que le aseguren lograr el resultado que más valore o que eviten consecuencias negativas.

Tecnología de Metas (Lathan, 1985 y Lock y Lathan, 1990) las metas tienen un alto poder motivador, siempre y cuando cumplan con algunas características importantes: claridad, nivel de dificultad, retroinformación que se obtenga, grado de complejidad y ausencia de conflictos entre ellas.

La primera característica se refiere a la precisión y facilidad de comprensión de la meta; la segunda, al nivel de incremento de la dificultad (debe ser gradual, además la meta, para que sea motivadora, debe ser retadora pero posible de alcanzar); la tercera a la información constante acerca del grado de cumplimiento de la meta; la cuarta al nivel o grado de simplicidad, es decir al número de elementos del contexto relacionados con la meta (procesos, objetivos, otras metas, recursos) y la última, a que cuando existan distintas metas presentadas en un mismo momento no sean contradictorias entre sí.

Estos autores también exploran la percepción de la autoeficacia y afirman que las personas que perciben que pueden lograr las metas, logran mejores resultados que las que consideran que no lo pueden hacer. Todo lo anterior nos lleva a pensar en varias hipótesis, a saber: que 1) El tipo de vinculación laboral influye sobre la motivación de los empleados. 2) El tipo de vinculación laboral influye en el desempeño de los empleados.

MÉTODO

Instrumento

Se diseñó un cuestionario dividido en tres partes. La primera tenía como propósito explorar las comparaciones que hacen las personas en cuanto a lo que dan y reciben en el trabajo, respecto a lo que dan y reciben personas con un tipo de vinculación diferente al suyo. Esta parte está compuesta inicialmente por seis enunciados, cada uno con

tres opciones de respuesta y posteriormente por otros dos, cada uno con seis acciones diferentes, las cuales se debe priorizar.

La segunda parte, pretende explorar las expectativas que tienen los servidores de Carrera Administrativa y los Supernumerarios, acerca de los resultados que pueden obtener en caso de esforzarse y dedicarse al trabajo. Para esto, primero se plantean dos enunciados, cada uno con cinco opciones de respuesta; luego se presentan 11 posibles resultados que se darían en el caso que la persona logre o no logre los objetivos propuestos para que determine la posibilidad de ocurrencia. Finalmente, aparecen 13 resultados que se pueden presentar en el trabajo para que el encuestado califique, a partir de cinco opciones de respuesta tipo Likert, qué tan importante o deseable es cada uno de ellos.

La tercera parte, tiene como fin conocer la forma en la que están establecidas las metas de los servidores de Carrera Administrativa y Supernumerarios de la entidad pública.

Se plantean 14 enunciados, cada uno con cinco opciones de respuesta tipo likert.

La validez de construcción del instrumento está evidenciada por su nivel de ajuste con los modelos teóricos que lo sustentan. Además calculamos los niveles de confianza interna y controlamos el error estándar permitido para asegurar resultados válidos.

De las teorías abordadas y de acuerdo con las hipótesis planteadas se desprenden, para la construcción del instrumento y su interpretación, las siguientes variables:

Variables

En relación con la Teoría de la Equidad:

- Juicio de Contribución: percepción de las personas acerca de si su contribución es mayor, menor o igual que la de otro de comparación³.

³ Se especificó el otro de comparación como la persona con un tipo de vinculación diferente y que tiene un empleo y responsabilidades similares a las propias.

- Juicio de Retribución: percepción de las personas acerca de si su retribución es mayor, menor o igual que la de otro de comparación.
- Juicio de Equidad: conclusión a la que llegan las personas sobre el resultado de su contribución y retribución, en comparación con el resultado de la contribución y retribución del otro de comparación. Si es mayor, el resultado es un juicio de sobrecompensación; si es menor, el resultado es un juicio de subcompensación y si es igual, el resultado es un juicio de equidad.

En el instrumento se contemplaron además las acciones que realizarían las personas en caso de encontrarse ante situaciones ciertas de sobrecompensación o subcompensación. Tales como

- Buscar otro empleo
- Acudir al jefe inmediato para buscar una solución
- Continuar con las mismas condiciones
- Aumentar la cantidad de trabajo que realiza
- Disminuir la cantidad de trabajo que realiza
- Acudir a los compañeros para buscar una solución

En relación con la Teoría de las Expectativas:

- Resultado del esfuerzo: nivel de consecución de los resultados cuando el esfuerzo es alto.
- Resultado de la persistencia: nivel de consecución de los resultados cuando se persiste en el objetivo.
- Resultados por el logro de los objetivos: se exploró en qué grado podrían ocurrir 11 posibles consecuencias derivadas del logro de los objetivos: sentir que ha realizado algo importante, obtener reconocimiento por parte del jefe, obtener un aumento salarial, poder desarrollar mis habilidades y aprender, disgusto por parte de los compañeros de trabajo, obtener mayor autoridad y autonomía,

poder compartir más espacios con los compañeros, poder realizar actividades diferentes a las comunes, obtener un ascenso, tener más responsabilidades y cambiar de puesto de trabajo.

Resultados por el no logro de los objetivos: se exploran en qué grado podrían ocurrir las 11 posibles consecuencias ya mencionadas, derivadas del no logro de los objetivos.

Valencia de las consecuencias: explora el grado de deseabilidad de cada una de las 11 consecuencias posibles de lograr o no los objetivos.

En relación con la Tecnología de Metas:

- Claridad: percepción acerca de la frecuencia con que las metas son claras.
- Dificultad: percepción del grado de dificultad de las metas en el trabajo.
 - Difícil: con qué frecuencia las metas son difíciles y retadoras.
 - Fácil: con qué frecuencia las metas son mediana o fácilmente alcanzables.
- Complejidad: percepción de la frecuencia con que las metas se relacionan con otras metas importantes del trabajo.
- Conflicto: percepción de la frecuencia con que las metas contradicen o se contraponen al logro de otras metas importantes del trabajo.
- Retroinformación: percepción del grado de información de retorno del nivel de logro de las metas.
- Participación: percepción de la frecuencia de participación que tienen las personas para la construcción de las metas.

Muestra

Tamaño: Este estudio se realizó con 49 encuestados que corresponden al 24% del total de la población de empleados de la Unidad Administrativa de la entidad pública susceptibles de evaluación (Supernumerarios y servidores de Carrera Administrativa). De estas 49 personas, 11 son Supernumerarios y 38 vinculados en Carre-

ra Administrativa, lo que corresponde a un 22.45% y 77.55%, respectivamente.

Mecanismo para calcularla: Para seleccionar el número de personas a encuestar se realizó una muestra probabilística simple (Sánchez, 2007), recomendada para hallar la muestra en el estudio de fenómenos sociales o cuando se usan escalas nominales.

Con ella calculamos los niveles de error y confianza con los que vamos a trabajar, de acuerdo con la muestra representativa de cada uno de los grupos (Carrera Administrativa – Supernumerarios). Al final, de acuerdo con el número de encuestados, este trabajo se realizó con un nivel de confianza de .8 y un error estándar de .05

Para cada uno de los grupos vistos individualmente se trabajó con un nivel de confianza de .90 y un error permitido estándar de .08 en el caso de la muestra de los Supernumerarios y .95 de confianza y un error estándar de .03 para los de Carrera.

Lo anterior evidencia una muestra con un alto nivel de confianza y bajo de error, lo que permite conclusiones más acertadas y cercanas a la realidad y por tanto posibilidad de extrapolar los datos a la población total.

Tipo de investigación: Este estudio se realizó mediante una investigación cuantitativa la cual cumple con las siguientes características (Fernandez, Pita y Diaz 2007):

- Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
- Medición controlada
- Objetiva
- Inferencias más allá de los datos
- Confirmatoria, inferencial, deductiva
- Orientada al resultado
- Datos “sólidos y repetibles”
- Generalizable

Procedimiento

La encuesta se entregó de manera individual a cada uno de los encuestados para que la diligenciara fuera del contexto de trabajo, ellos debían devolverla a más tar-

dar dos días después de recibirla. Una vez recogidas las encuestas se tabularon, utilizando un software de lectura de datos y se exportaron a SPSS (paquete estadístico). Posterior a la recopilación de los datos se realizaron análisis de varianza (ANOVA), mediante el Test de Tukey, comparaciones entre medias mediante el modelo de comparación de muestras independientes y análisis de frecuencias (Ferran 1996).

Descartamos la posibilidad de que las diferencias en el desempeño se deban a condiciones del contexto del trabajo (clima organizacional, cultura organizacional, ambiente y condiciones de trabajo, tipo de tarea), pues en esta unidad administrativa, las personas perciben de manera similar sus realidades contextuales, según lo demostró un estudio de Clima Organizacional realizado en la Entidad Pública (García, 2005).

Posteriormente, para descartar que la diferencia se presentara por razón de diferencias en los niveles de conocimiento o habilidad (antecedentes del desempeño que tienen influencia directa sobre éste) nos basamos en la información que la Universidad tuviera al respecto. Para ello se analizó que el único momento en el cual estos atributos son examinados es durante la selección del personal. Al respecto se informa que en general los niveles de estos atributos son similares en los empleados de Carrera y Supernumerarios. No obstante, por razones de confidencialidad, no fue posible acceder a estos resultados numéricos para poder confirmar esta información, por lo cual, aunque resulta una limitante para nuestra exploración debimos asumir como cierta la afirmación del personal de selección. En este sentido asumimos que las diferencias no se deban por el nivel de conocimiento y habilidad. A ello debemos agregar que las personas en esta institución son contratadas con base en los mismos estándares de conocimiento y habilidad y que al interior de la Universidad existen procesos de formación y capacitación que no discriminan por razón del tipo de Contrato.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para establecer las comparaciones se consideraron significativas aquellas diferencias que en el ANOVA y la prueba de muestras independientes obtuvieron un valor de significación entre .000 y .010, cifras que definen el máximo margen de error que aceptamos en la comparación.

Desde la Teoría de la Equidad, los resultados de la primera parte del instrumento que están relacionados con esta teoría, se interpretan con base en una escala entre 1 y 3, donde puntuaciones por encima de 2 revelan percepciones de mayor contribución o retribución, y puntuaciones por debajo significan que es menor la contribución o la retribución.

Al comparar los resultados del grupo de personas de Carrera Administrativa con el de los Supernumerarios, se encontró que los Supernumerarios juzgan que la retribución que reciben en el trabajo es menor que la que reciben las personas de Carrera Administrativa; igualmente perciben que están subcompensados.

Aunque en los juicios de contribución no se hallaron diferencias significativas, las frecuencias nos permitieron observar una tendencia de los Supernumerarios a considerar que su contribución es mayor a la contribución que realizan los servidores de Carrera Administrativa.

Las personas vinculadas en Carrera Administrativa juzgan que su contribución es igual a la de los Supernumerarios, sin embargo, afirman, en una proporción importante, que la retribución que reciben es mayor, y al juzgar el nivel de equidad se observa una tendencia clara a considerarse sobrecompensados.

Este hallazgo es importante en tanto algunas investigaciones han demostrado que los juicios de inequidad, bien sean por sobrecompensación o subcompensación, funcionan como motivadores, es decir, que imprimen preferencia, persistencia o vigor en ciertas actividades, especialmente en aque-

llas que llevan a las personas a encontrar un equilibrio entre lo que reciben y dan en el trabajo en comparación con otros (Adams, 1965).

Los resultados sugieren que las personas que se perciben sobrecompensadas, en su mayoría, pensaron que la mejor opción era continuar en las mismas condiciones, o acudir a su jefe para buscar una solución. La opción con menor importancia fue buscar otro empleo.

Lo anterior pone en evidencia varios hechos de interés que comentamos a continuación.

Las investigaciones realizadas por Adams (1965) muestran que las personas, aún cuando sienten que están sobrecompensadas realizan acciones específicas para conseguir cierto equilibrio, por ejemplo, en los estudios señalados por este autor, el grupo de personas sobrecompensadas generalmente aumentaba la cantidad o calidad de su trabajo para poder justificar su retribución superior. En la unidad Administrativa de la Institución el hallazgo es contrario, en tanto que a las personas no parece incomodarles la situación de sobrecompensación. Una posible explicación a este resultado es que en la cultura donde se aplicó la teoría, las personas tendían a sentirse culpables por estar en tal situación, sin embargo, nuestro contexto tiende a favorecer muchas veces la diferencia, y legitima el hecho de que unas personas, aún con las mismas cargas de trabajo se encuentren con una retribución mayor que otras. Además es posible que la claridad explícita y formal que tiene esta inequidad, sirva para mitigar la ansiedad y culpa que puede generarse por la sobrecompensación, ya que ésta no obedece a factores subjetivos, tales como preferencias de los jefes o condiciones especiales de la persona, sino al tipo de contrato y vinculación con la institución.

Sin embargo, sí es consistente con lo reportado en la literatura científica lo encontrado en relación con las personas que

se perciben subcompensadas. Éstas consideraron como primera opción acudir al jefe inmediato para buscar una solución y en segundo lugar buscar otro empleo.

Es importante saber que existen en la Institución políticas claras y una normatividad específica de remuneración y contratación, por tanto, posiblemente las personas no consigan lo que desean acudiendo a sus jefes. Lo anterior indica un punto crítico pues posiblemente, de mantenerse la situación, los Supernumerarios busquen otros empleos en los que sientan que su contribución y retribución es equitativa en comparación con personas con responsabilidades y cargos similares.

La rotación, el ausentismo, y las renunciaciones son un sobre costo que asumen las organizaciones cuando su personal se siente insatisfecho o cuando simplemente desea buscar mejores condiciones. El tiempo y la inversión en los procesos de selección, inducción, formación y capacitación son altos la mayoría de las veces, por tanto, mejorar las condiciones que disminuyan las posibilidades de que las personas se vayan de la Institución es una estrategia importante para posibilitar un alto nivel de productividad organizacional.

Los resultados señalados deben ser vistos como tendencias, pues su interpretación se hizo desde las frecuencias de calificación a los ítems. No obstante, la estadística inferencial evidenció unas diferencias significativas en las acciones que realizarían las personas de Carrera Administrativa y los Supernumerarios cuando se hallan en situaciones de inequidad por sobre o subcompensación. Un hecho interesante se registró en el caso hipotético de que las personas de Carrera se sintieran subcompensadas, pues éstas, a diferencia de lo planteado por los Supernumerarios, no tendrían como principal opción acudir donde su jefe para buscar soluciones, según se muestra en la Tabla 2.

Posiblemente las personas con este tipo de vinculación (Carrera Administrativa), dado el tiempo que llevan con la Ins-

titución, reconocen más fácilmente lo que mencionábamos atrás, y es que acudir al jefe, por razones de políticas establecidas y por la misma normatividad, puede ser infructuoso, por tanto otras acciones distintas para buscar el equilibrio pueden ser más apreciadas por este grupo.

En relación con la Teoría de las Expectativas que se abordó en la segunda parte del instrumento, los encuestados debían juzgar qué tan posible era conseguir resultados en el trabajo cuando se esfuerzan en las tareas y cuando persisten en ellas, lo cual corresponde a la asociación de esfuerzo-desempeño. Posteriormente, debían juzgar qué consecuencias podrían presentarse si logran, o no los resultados, lo cual corresponde a la relación desempeño-resultados y, finalmente, mencionaban que tan deseable o indeseable era conseguir esos resultados, es decir, la valencia del resultado.

En la primera fase entonces, las personas debían calificar en una escala de 1 a 5 qué tan posible es alcanzar los objetivos de su trabajo cuando se esfuerzan y persisten en ellos, siendo 1 no lograr los resultados y 5 siempre lograr los resultados.

La estadística inferencial no reportó diferencias significativas en esta comparación, lo cual evidencia que las personas de Carrera Administrativa y los Supernumerarios perciben que un nivel de esfuerzo alto y una persistencia constante siempre puede ser un precursor importante del logro de los objetivos (Ver Tabla 3).

Ambos grupos puntuaron en estas variables por encima de 4, lo que significa que si no es siempre, al menos sí la mayoría de las veces consideran que se pueden conseguir los resultados esperados en el trabajo con un nivel de esfuerzo y persistencia considerables. Estos resultados son positivos en tanto queda evidenciada la conciencia de que el trabajo arduo, persistente y con buena disposición puede ser una herramienta útil y muchas veces fundamental para lograr las metas.

Tabla N° 2. *Diferencias por tipo de vinculación en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio.*

	Variables	TIPO DE VINCULACIÓN	Media	D.E.	t	Sig.
Juicios de	Contribución	Carrera Administrativa	1,967	,320	-6,43	,526
		Supernumerario	2,053	,524		
	Retribución	Carrera Administrativa	2,358	,453	9,112	,000
		Supernumerario	1,373	,303		
	Equidad	Carrera Administrativa	2,310	,541	6,122	,000
		Supernumerario	1,278	,575		
Actuaciones posibles ante la sobrecompensación	Buscar otro empleo	Carrera Administrativa	1,241	,786	-1,682	,107
		Supernumerario	1,944	1,662		
	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	Carrera Administrativa	4,690	1,466	1,115	,272
		Supernumerario	4,222	1,353		
	Continuar con las mismas condiciones	Carrera Administrativa	4,483	1,661	-6,676	,502
		Supernumerario	4,778	1,309		
	Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	Carrera Administrativa	3,483	1,022	-1,375	,181
		Supernumerario	4,105	1,792		
	Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	Carrera Administrativa	2,483	1,184	1,047	,302
		Supernumerario	2,111	1,183		
	Acudir a los compañeros para buscar una solución	Carrera Administrativa	3,379	1,720	-3,355	,739
		Supernumerario	3,500	,707		
Actuaciones posibles ante la subrecompensación	Buscar otro empleo	Carrera Administrativa	3,071	2,124	-9,941	,352
		Supernumerario	3,588	1,543		
	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	Carrera Administrativa	4,679	1,416	-2,790	,008
		Supernumerario	5,611	,850		
	Continuar con las mismas condiciones	Carrera Administrativa	4,000	1,656	1,088	,283
		Supernumerario	3,529	1,231		
	Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	Carrera Administrativa	2,786	1,397	-3,311	,758
		Supernumerario	2,941	1,749		
	Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	Carrera Administrativa	2,107	1,397	-4,410	,684
		Supernumerario	2,294	1,532		
	Acudir a los compañeros para buscar una solución	Carrera Administrativa	3,250	1,555	-3,352	,727
		Supernumerario	3,412	1,460		

Tabla N° 3. *Diferencias por tipo de vinculación en el nivel de consecución de resultados según el esfuerzo y la persistencia*

Variables	TIPO DE VINCULACIÓN	Media	D.E.	t	Sig.
Resultados por el Esfuerzo	Carrera Administrativa	4,621	,494	-0,075	,941
	Supernumerario	4,632	,496		
Resultados por la Persistencia	Carrera Administrativa	4,276	,649	-1,487	,144
	Supernumerario	4,526	,513		

En la segunda fase, cuando se establecieron los posibles resultados en caso de que se lograran o no los objetivos, encontramos lo siguiente (Ver Tabla 4).

Si se logran los objetivos, los encuestados, independientemente de su tipo de vinculación, consideran que obtendrían los mismos resultados. Así lo demuestra la estadística inferencial al no encontrar diferencias significativas al comparar las medias de los dos grupos de este análisis. Esto evidencia cierta homogeneidad perceptiva en relación con las recompensas recibidas tras el logro de las metas. Lo que indica que posiblemente los jefes otorgan reconocimientos similares basados en las políticas de la Institución.

Por otra parte, cuando se pidió a los encuestados responder en qué grado ocurrirían estas mismas consecuencias, positivas o negativas, en caso de no lograr los objetivos propuestos, se encontró una diferencia significativa en el resultado de “mis compañeros se disgustarían” (.007). En este caso los Supernumerarios piensan que existe una mayor posibilidad de que esta consecuencia ocurra, mientras las personas de Carrera Administrativa lo ven como poco probable. Lo más interesante de este resultado es que también cuando se pidió a estas personas establecer el nivel de deseabilidad del mismo se encontraron diferencias significativas (.000), pues las personas de Carrera Administrativa obtuvieron resultados entre indiferente y poco deseable, mientras que los Supernumerarios lo calificaron entre indeseable y muy poco deseable.

De esta manera, la presión ejercida por los compañeros, posiblemente consiga motivar a los Supernumerarios a lograr todo lo que se proponen dado el grado de indeseabilidad de que sus compañeros se disgusten en caso tal que los objetivos no se alcancen, contrario sucede con las personas de Carrera Administrativa quienes se muestran indiferentes ante el disgusto de los compañeros y consideran que no es

factible que estos se molesten si no logran los objetivos.

También se encontraron diferencias significativas en otros de los resultados o consecuencias posibles que se presentarían en el caso de no lograr los objetivos (nivel de significación de .010). En la primera, los Supernumerarios le dieron un mayor valor a la posibilidad de desarrollar los conocimientos y habilidades, no queriendo decir con ello que los de Carrera no lo hicieran, sólo que la calificación de los Supernumerarios se acercó más al nivel de muy deseable mientras la de los de Carrera se ubicó entre deseable y muy deseable.

Esto asociado a que ambos grupos consideraron que posiblemente lograr los objetivos los lleva a este resultado, es un indicador importante para la Institución, pues muestra que si a las personas se les presentan metas donde consideren que pueden desarrollar sus conocimientos y habilidades, serviría para motivar la acción conciente e intencionada hacia los objetivos y por tanto podría servir como factor de éxito, eficiencia y productividad organizacional.

La autorrealización, es decir, la posibilidad de desempeñarse en lo que uno desea y donde considera que puede poner en práctica sus conocimientos y habilidades, es un motivador muy importante (Toro, 1996); incluso en estudios realizados con población colombiana se ha encontrado que ésta tiende a ser la condición motivacional que obtiene los puntajes más altos entre otras. Lo anterior puede sugerir que la posibilidad que perciben los Supernumerarios de desarrollar sus conocimientos y habilidades los lleve a preferir, persistir y poner fuerza o vigor en aquello que realizan.

Finalmente, en esta misma parte de la evaluación, encontramos que los Supernumerarios le conceden un mayor valor a la posibilidad de conseguir autoridad y autonomía que los empleados de Carrera Administrativa; a los primeros les parece, en términos generales, deseable, mientras que a

Tabla N° 4. *Diferencias por tipo de vinculación en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado*

Variables	TIPO DE VINCULACIÓN	Media	D.E.	t	Sig.	
Posibles resultados ante el logro de objetivos	Sentirá que ha realizado algo importante	Carrera Administrativa	3,800	,610	,835	,408
		Supernumerario	3,667	,485		
	Su jefe inmediato se lo reconocerá	Carrera Administrativa	2,733	,740	-858	,397
		Supernumerario	2,944	,873		
	Obtendrá un aumento salarial	Carrera Administrativa	1,900	1,029	,457	,650
		Supernumerario	1,778	,808		
	Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	Carrera Administrativa	3,533	,571	-369	,715
		Supernumerario	3,611	,778		
	Sus compañeros de trabajo se disgustarán	Carrera Administrativa	2,167	1,020	1,821	,075
		Supernumerario	1,722	,669		
	Obtendrá mayor autoridad y autonomía	Carrera Administrativa	2,000	,947	-1,408	,166
		Supernumerario	2,333	,686		
	Podrá compartir más espacios con sus compañeros	Carrera Administrativa	2,367	,765	-358	,722
		Supernumerario	2,444	,705		
	Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	Carrera Administrativa	2,800	,714	-709	,482
		Supernumerario	2,947	,705		
	Podrá obtener un ascenso	Carrera Administrativa	2,167	,950	,703	,486
		Supernumerario	2,000	,686		
	Tendrá más responsabilidades	Carrera Administrativa	3,100	,712	-375	,709
		Supernumerario	3,167	,514		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	Carrera Administrativa	1,900	,960	-2,147	,038	
	Supernumerario	2,500	,924			
Sentirá que ha realizado algo importante	Carrera Administrativa	1,172	,384	,041	,968	
	Supernumerario	1,167	,514			
Su jefe inmediato se lo reconocerá	Carrera Administrativa	1,103	,310	-840	,410	
	Supernumerario	1,222	,548			
Posibles resultados ante el no logro de objetivos	Obtendrá un aumento salarial	Carrera Administrativa	1,138	,351	,962	,341
		Supernumerario	1,056	,236		
	Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	Carrera Administrativa	1,793	,902	-1,256	,218
		Supernumerario	2,167	1,043		
	Sus compañeros de trabajo se disgustarán	Carrera Administrativa	1,897	,860	-2,885	,007
		Supernumerario	2,667	,907		
	Obtendrá mayor autoridad y autonomía	Carrera Administrativa	1,276	,455	,408	,686
		Supernumerario	1,222	,428		
	Podrá compartir más espacios con sus compañeros	Carrera Administrativa	1,857	,705	,098	,922
		Supernumerario	1,833	,857		
	Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	Carrera Administrativa	1,815	,879	,153	,879
		Supernumerario	1,778	,732		
	Podrá obtener un ascenso	Carrera Administrativa	1,138	,351	,267	,791
		Supernumerario	1,111	,323		
	Tendrá más responsabilidades	Carrera Administrativa	2,138	,990	1,541	,132
		Supernumerario	1,684	1,003		
	Lo cambiarán de puesto de trabajo	Carrera Administrativa	2,724	1,099	,725	,473
		Supernumerario	2,500	,985		

Tabla N° 4. *Diferencias por tipo de vinculación en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	TIPO DE VINCULACIÓN	Media	D.E.	t	Sig.
Sentirá que ha realizado algo importante	Carrera Administrativa	4,733	,450		
	Supernumerario	4,722	,461		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	Carrera Administrativa	3,900	,607	-1,196	,239
	Supernumerario	4,111	,583		
Obtendrá un aumento salarial	Carrera Administrativa	4,500	,630	,000	1,000
	Supernumerario	4,500	,707		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	Carrera Administrativa	4,667	,479	-2,679	,010
	Supernumerario	4,944	,236		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	Carrera Administrativa	2,200	1,064	4,825	,000
	Supernumerario	1,167	,383		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	Carrera Administrativa	2,733	,944	-3,961	,000
	Supernumerario	3,833	,924		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	Carrera Administrativa	4,000	,695	-,594	,556
	Supernumerario	4,111	,583		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	Carrera Administrativa	4,133	,507	,440	,663
	Supernumerario	4,056	,639		
Podrá obtener un ascenso	Carrera Administrativa	4,200	,664	-1,006	,321
	Supernumerario	4,389	,608		
Tendrá más responsabilidades	Carrera Administrativa	3,467	,730	-1,237	,223
	Supernumerario	3,722	,669		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	Carrera Administrativa	2,767	,935	-1,328	,195
	Supernumerario	3,222	1,263		

los segundos les parece indiferente. Cuando asociamos esto a la posibilidad de que lograr o no lograr los objetivos los lleve a niveles de autonomía y autoridad, encontramos que tanto las personas de Carrera Administrativa como los Supernumerarios consideran poco probable que esto ocurra en la Institución, aún sí se logran los resultados.

Posiblemente a las personas que demuestran indiferencia ante la posibilidad de tener autonomía y autoridad no los motive esta expectativa y por tanto no se convertirá en una de las razones para lograr los objetivos; mientras que aquellos que lo consideren deseable pueden imprimir un mayor esfuerzo y poner toda su atención y disponibilidad para lograr niveles altos de autonomía.

Lo anterior indica que los Supernumerarios podrían sentirse motivados cuando perciben que las actividades encomendadas les proporcionan cierta autonomía y autoridad.

Todo lo anterior nos lleva a pensar que la valoración y posibilidad de que se presenten ciertos resultados, motiva a las personas a realizar su trabajo con esfuerzo y persistencia, lo cual es un factor importante para el logro de los objetivos. En este caso, el hecho de que los empleados de Carrera Administrativa vean pocas posibilidades de que ocurra aquello que valoran, los lleva a mantener una actitud de baja disponibilidad al esfuerzo extra. Con esto no queremos decir que no pongan esfuerzo a su actividad sólo que no persisten en ello sino se presentan los resultados esperados.

Por el contrario, los Supernumerarios tienen una mayor expectativa de que los resultados que esperan se puedan presentar por lo que siguen insistiendo o persistiendo en las actividades y con ello probablemente se incrementa su nivel de eficiencia y logro.

La parte del instrumento correspondiente a la teoría de la Tecnología de Metas, permitió examinar las percepciones que con respecto a diferentes características que deben tener las metas motivadoras (Lock y Lathan 1990) poseen los empleados de Carrera Administrativa y Supernumerarios.

El objetivo era verificar si la calidad de la meta era diferente y por tanto llevaba a uno de los grupos a imprimir mayor persistencia, preferencia o esfuerzo.

Al revisar cada una de las variables que componen esta parte del instrumento encontramos más similitudes que diferencias entre los grupos, lo que indica cierto nivel de homogeneidad (Ver Tabla 5). Por tanto, al no existir diferencias, queda descartada como posible explicación a la pregunta de

investigación, aspectos o realidades relacionadas con las metas.

Para complementar el análisis a continuación se presentan en tablas las diferencias y similitudes halladas en este mismo estudio teniendo como base la edad, la antigüedad y el nivel educativo y se hace un breve análisis de éstas. Realizamos estas comparaciones, pues son tres aspectos que, por razones culturales, podrían introducir diferencias en las variables analizadas. Por esta razón hacemos un breve recuento del comportamiento de los atributos examinados en estos aspectos.

Por tiempo de vinculación con la Institución: De manera similar a lo encontrado en el análisis por tipo de vinculación, se hallaron diferencias en las que se refieren a la retribución recibida y a la equidad, también se aprecian diferencias en las acciones que tomarían los subcompensados y en el resultado o consecuencia posible de no lograrlos (Ver Tablas 6 a 9).

Tabla N° 5. *Diferencias por tipo de vinculación en relación con las características de las metas*

Variables	TIPO DE VINCULACIÓN	Media	D.E.	t	Sig.	
Metas	Carrera Administrativa	4,417	,574			
	Supernumerario	4,421	,651	-,024	,981	
	Claros	Carrera Administrativa	2,317	,663		
		Supernumerario	2,474	,772	-,732	,469
	Difíciles	Carrera Administrativa	3,500	,602		
		Supernumerario	3,421	,838	,357	,724
	Fáciles	Carrera Administrativa	3,833	,711		
		Supernumerario	3,658	,554	,966	,339
	Complejas	Carrera Administrativa	2,150	,745		
		Supernumerario	1,667	,767	2,137	,040
	Conflicto	Carrera Administrativa	3,356	,909		
		Supernumerario	3,907	,721	-2,322	,025
	Retroinformación	Carrera Administrativa	3,533	,860		
		Supernumerario	3,444	1,042	,305	,762

Tabla N° 6. *Diferencias por tiempo de vinculación en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio.*

	Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Juicios de	Contribución	0 a 5 años	2,000	,392		
		6 a 10 años	2,200	,837		
		11 a 15 años	2,000	,000	,311	,868
		16 a 20 años	2,000	,000		
		20 años y más	1,909	,539		
	Retribución	0 a 5 años	1,363	,211		
		6 a 10 años	1,350	,418		
		11 a 15 años	2,313	,747	10,384	,000
		16 a 20 años	2,375	,144		
		20 años y más	2,205	,568		
Equidad	0 a 5 años	1,231	,439			
	6 a 10 años	1,200	,447			
	11 a 15 años	2,000	,816	8,266	,000	
	16 a 20 años	2,000	,000			
	20 años y más	2,000	,000			
Actuaciones posibles ante la sobrecompensación	Buscar otro empleo	0 a 5 años	1,571	1,158		
		6 a 10 años	2,800	2,490		
		11 a 15 años	1,000	,000	1,320	,284
		16 a 20 años	1,333	,577		
		20 años y más	1,364	1,206		
	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	0 a 5 años	4,286	1,383		
		6 a 10 años	3,600	1,517		
		11 a 15 años	4,500	1,732	,630	,644
		16 a 20 años	5,333	,577		
		20 años y más	4,182	1,779		
Continuar con las mismas condiciones	0 a 5 años	5,214	,893			
	6 a 10 años	3,800	1,789			
	11 a 15 años	5,000	1,414	1,177	,339	
	16 a 20 años	3,667	2,517			
	20 años y más	4,545	1,916			
Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	0 a 5 años	4,429	1,399			
	6 a 10 años	3,800	2,280			
	11 a 15 años	3,500	1,291	1,507	,223	
	16 a 20 años	4,000	1,000			
	20 años y más	3,000	1,265			
Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	0 a 5 años	2,071	1,207			
	6 a 10 años	2,800	1,643			
	11 a 15 años	2,000	,816	,800	,534	
	16 a 20 años	2,000	1,000			
	20 años y más	2,818	1,401			
Acudir a los compañeros para buscar una solución	0 a 5 años	3,429	,646			
	6 a 10 años	3,600	,894			
	11 a 15 años	3,750	2,062	,214	,929	
	16 a 20 años	3,000	2,646			
	20 años y más	3,182	1,662			

Tabla N° 6. *Diferencias por tiempo de vinculación en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio. (continuación)*

	Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Actuaciones posibles ante la subrecompensación	Buscar otro empleo	0 a 5 años	3,231	1,481	5,094	,003
		6 a 10 años	4,600	1,140		
		11 a 15 años	2,000	2,000		
		16 a 20 años	3,000	2,828		
		20 años y más	1,455	,934		
	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	0 a 5 años	5,692	,630	4,969	,003
		6 a 10 años	5,400	1,342		
		11 a 15 años	5,250	,500		
		16 a 20 años	6,000	,000		
		20 años y más	3,727	1,679		
Continuar con las mismas condiciones	0 a 5 años	3,692	1,182	1,600	,200	
	6 a 10 años	3,000	1,225			
	11 a 15 años	4,000	2,449			
	16 a 20 años	2,500	2,121			
	20 años y más	4,727	1,737			
Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	0 a 5 años	3,308	1,843	,785	,544	
	6 a 10 años	2,200	1,095			
	11 a 15 años	2,250	1,258			
	16 a 20 años	2,000	1,414			
	20 años y más	3,182	1,779			
Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	0 a 5 años	2,308	1,494	,300	,875	
	6 a 10 años	2,200	1,643			
	11 a 15 años	2,250	,957			
	16 a 20 años	3,500	3,536			
	20 años y más	2,545	1,508			
Acudir a los compañeros para buscar una solución	0 a 5 años	3,154	1,519	1,231	,319	
	6 a 10 años	3,600	1,673			
	11 a 15 años	4,250	1,258			
	16 a 20 años	1,500	,707			
	20 años y más	3,545	1,572			

Tabla N° 7. *Diferencias por tiempo de vinculación en el nivel de consecución de resultados según el esfuerzo y la persistencia*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Resultados por el Esfuerzo	0 a 5 años	4,714	,469	,205	,934
	6 a 10 años	4,600	,548		
	11 a 15 años	4,667	,577		
	16 a 20 años	4,500	,577		
	20 años y más	4,727	,467		
Resultados por la Persistencia	0 a 5 años	4,571	,514	,389	,815
	6 a 10 años	4,400	,548		
	11 a 15 años	4,333	,577		
	16 a 20 años	4,250	,500		
	20 años y más	4,273	,905		

Tabla N° 8. *Diferencias por tiempo de vinculación en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Sentirá que ha realizado algo importante	0 a 5 años	3,643	,497	1,191	,333
	6 a 10 años	3,600	,548		
	11 a 15 años	3,250	1,500		
	16 a 20 años	4,000	,000		
	20 años y más	3,909	,302		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	0 a 5 años	2,857	,864	,853	,502
	6 a 10 años	3,000	1,000		
	11 a 15 años	2,750	,500		
	16 a 20 años	2,250	,500		
	20 años y más	2,455	,820		
Obtendrá un aumento salarial	0 a 5 años	1,857	,864	,386	,817
	6 a 10 años	1,600	,548		
	11 a 15 años	1,500	1,000		
	16 a 20 años	1,500	1,000		
	20 años y más	1,455	,934		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	0 a 5 años	3,571	,852	,357	,838
	6 a 10 años	3,600	,548		
	11 a 15 años	3,750	,500		
	16 a 20 años	3,750	,500		
	20 años y más	3,364	,674		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	0 a 5 años	1,643	,633	,402	,806
	6 a 10 años	1,800	,837		
	11 a 15 años	2,250	1,258		
	16 a 20 años	1,750	,957		
	20 años y más	1,909	1,044		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	0 a 5 años	2,357	,633	,892	,479
	6 a 10 años	2,400	,894		
	11 a 15 años	2,500	1,291		
	16 a 20 años	1,500	1,000		
	20 años y más	2,182	,982		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	0 a 5 años	2,571	,646	2,158	,096
	6 a 10 años	2,200	,837		
	11 a 15 años	2,250	,500		
	16 a 20 años	1,500	,577		
	20 años y más	2,455	,688		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	0 a 5 años	2,786	,699	,334	,853
	6 a 10 años	3,200	,447		
	11 a 15 años	3,000	,816		
	16 a 20 años	2,750	,500		
	20 años y más	2,909	,944		
Podrá obtener un ascenso	0 a 5 años	2,071	,616	,189	,942
	6 a 10 años	2,000	1,000		
	11 a 15 años	2,000	1,155		
	16 a 20 años	1,750	,957		
	20 años y más	1,818	,982		

Tabla N° 8. *Diferencias por tiempo de vinculación en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Tendrá más responsabilidades	0 a 5 años	3,071	,475	,793	,538
	6 a 10 años	3,400	,548		
	11 a 15 años	3,000	,816		
	16 a 20 años	3,500	,577		
	20 años y más	2,909	,944		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	0 a 5 años	2,357	,929	1,068	,388
	6 a 10 años	2,800	,837		
	11 a 15 años	2,000	,816		
	16 a 20 años	1,500	1,000		
	20 años y más	2,091	1,221		
Sentirá que ha realizado algo importante	0 a 5 años	1,071	,267	,677	,613
	6 a 10 años	1,400	,894		
	11 a 15 años	1,250	,500		
	16 a 20 años	1,000	,000		
	20 años y más	1,200	,422		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	0 a 5 años	1,286	,611	,639	,638
	6 a 10 años	1,000	,000		
	11 a 15 años	1,250	,500		
	16 a 20 años	1,000	,000		
	20 años y más	1,100	,316		
Obtendrá un aumento salarial	0 a 5 años	1,071	,267	3,435	,019
	6 a 10 años	1,000	,000		
	11 a 15 años	1,500	,577		
	16 a 20 años	1,000	,000		
	20 años y más	1,000	,000		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	0 a 5 años	1,929	,917	7,065	,000
	6 a 10 años	3,000	1,000		
	11 a 15 años	3,250	,500		
	16 a 20 años	1,000	,000		
	20 años y más	1,500	,707		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	0 a 5 años	2,643	,842	1,419	,250
	6 a 10 años	2,400	1,342		
	11 a 15 años	2,250	,957		
	16 a 20 años	2,000	1,414		
	20 años y más	1,700	,823		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	0 a 5 años	1,143	,363	3,600	,016
	6 a 10 años	1,600	,548		
	11 a 15 años	1,500	,577		
	16 a 20 años	1,000	,000		
	20 años y más	1,000	,000		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	0 a 5 años	1,857	,864	1,396	,258
	6 a 10 años	1,800	,837		
	11 a 15 años	2,667	,577		
	16 a 20 años	1,250	,500		
	20 años y más	1,700	,823		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	0 a 5 años	1,857	,770	,675	,614
	6 a 10 años	1,800	,837		
	11 a 15 años	2,500	1,000		
	16 a 20 años	1,500	,707		
	20 años y más	1,700	1,059		

Posibles resultados ante el no logro de objetivos

Tabla N° 8. *Diferencias por tiempo de vinculación en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.	
Posibles resultados ante el no logro de objetivos	0 a 5 años	1,071	,267			
	6 a 10 años	1,200	,447			
	Podrá obtener un ascenso	11 a 15 años	1,500	,577	2,460	,065
	16 a 20 años	1,000	,000			
	20 años y más	1,000	,000			
	0 a 5 años	1,500	,855			
	6 a 10 años	1,800	,837			
	Tendrá más responsabilidades	11 a 15 años	2,250	1,258	,599	,666
	16 a 20 años	1,500	1,000			
	20 años y más	1,700	,823			
	0 a 5 años	2,500	,941			
	6 a 10 años	2,400	1,140			
	Lo cambiarán de puesto de trabajo	11 a 15 años	2,250	1,500	1,092	,377
	16 a 20 años	3,500	1,000			
	20 años y más	2,200	1,135			
Valencia de los resultados	0 a 5 años	4,692	,480			
	6 a 10 años	4,800	,447			
	Sentirá que ha realizado algo importante	11 a 15 años	5,000	,000	,647	,633
	16 a 20 años	4,500	,577			
	20 años y más	4,727	,467			
	0 a 5 años	4,000	,555			
	6 a 10 años	4,400	,548			
	Su jefe inmediato se lo reconocerá	11 a 15 años	3,750	,500	,842	,508
	16 a 20 años	4,000	,000			
	20 años y más	3,818	,874			
	0 a 5 años	4,714	,469			
	6 a 10 años	3,800	,837			
	Obtendrá un aumento salarial	11 a 15 años	4,250	,957	2,726	,046
	16 a 20 años	5,000	,000			
	20 años y más	4,545	,688			
0 a 5 años	4,929	,267				
6 a 10 años	4,800	,447				
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	11 a 15 años	4,750	,500	1,127	,361	
16 a 20 años	5,000	,000				
20 años y más	4,636	,505				
0 a 5 años	1,214	,426				
6 a 10 años	1,000	,000				
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	11 a 15 años	1,750	,957	3,384	,020	
16 a 20 años	1,750	,957				
20 años y más	2,273	1,191				

Tabla N° 8. *Diferencias por tiempo de vinculación en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variablen	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	0 a 5 años	3,786	,975	3,737	,013
	6 a 10 años	3,800	,837		
	11 a 15 años	3,500	,577		
	16 a 20 años	2,250	1,500		
	20 años y más	2,545	1,036		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	0 a 5 años	3,929	,475	1,324	,281
	6 a 10 años	4,400	,894		
	11 a 15 años	3,750	,500		
	16 a 20 años	4,000	,816		
	20 años y más	4,364	,674		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	0 a 5 años	3,929	,616	1,747	,163
	6 a 10 años	4,200	,837		
	11 a 15 años	3,750	,500		
	16 a 20 años	4,000	,000		
	20 años y más	4,455	,522		
Podrá obtener un ascenso	0 a 5 años	4,500	,519	1,464	,235
	6 a 10 años	4,000	,707		
	11 a 15 años	3,750	,500		
	16 a 20 años	4,500	,577		
	20 años y más	4,273	,786		
Tendrá más responsabilidades	0 a 5 años	3,571	,646	,968	,438
	6 a 10 años	4,000	,707		
	11 a 15 años	3,250	,957		
	16 a 20 años	3,500	,577		
	20 años y más	3,909	,831		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	0 a 5 años	3,214	1,369	,627	,647
	6 a 10 años	3,000	1,000		
	11 a 15 años	3,250	,500		
	16 a 20 años	3,500	,577		
	20 años y más	2,636	1,120		

Lo más interesante de este análisis es que se observa cierta similitud en las diferencias halladas cuando se clasificó al personal por el tipo de vinculación. Por tanto podría pensarse que la antigüedad también explica las diferencias en el desempeño. Sin embargo, esto no es del todo cierto, porque el proceso cognitivo de emitir juicios y tomar acciones, depende más de las realidades externas a las personas y la manera como éstas las interpretan que del sim-

ple paso del tiempo en la empresa. La razón entonces para que se presente esta coincidencia es que en la Institución no se realizan procesos de vinculación de Carrera Administrativa desde hace más de 10 años, por tanto, todo el personal de Carrera lleva en la Institución como mínimo este tiempo. Algo similar ocurre con los Supernumerarios (figura de contratación que es relativamente nueva en la Institución) pero que en este caso no exceden los 10 años de vinculación.

Tabla N° 9. *Diferencias por tiempo de vinculación en relación con las características de las metas*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Claras	0 a 5 años	4,536	,536	1,473	,233
	6 a 10 años	4,100	,894		
	11 a 15 años	5,000	,000		
	16 a 20 años	4,500	,707		
	20 años y más	4,545	,416		
Difíciles	0 a 5 años	2,393	,836	,432	,784
	6 a 10 años	2,400	,742		
	11 a 15 años	1,875	,479		
	16 a 20 años	2,250	,289		
	20 años y más	2,409	,831		
Fáciles	0 a 5 años	3,357	,929	,380	,821
	6 a 10 años	3,500	,612		
	11 a 15 años	3,125	1,250		
	16 a 20 años	3,375	,479		
	20 años y más	3,636	,505		
Complejas	0 a 5 años	3,607	,626	1,421	,249
	6 a 10 años	3,400	,822		
	11 a 15 años	3,250	,500		
	16 a 20 años	4,250	,645		
	20 años y más	3,636	,636		
Conflicto	0 a 5 años	1,346	,474	2,066	,109
	6 a 10 años	2,100	,962		
	11 a 15 años	1,750	,500		
	16 a 20 años	1,875	,479		
	20 años y más	1,909	,625		
Retroinformación	0 a 5 años	3,744	,722	1,987	,120
	6 a 10 años	4,267	,548		
	11 a 15 años	3,750	,687		
	16 a 20 años	2,833	1,000		
	20 años y más	3,758	,831		
Participación	0 a 5 años	3,308	1,109	2,112	,102
	6 a 10 años	3,400	,548		
	11 a 15 años	4,000	,816		
	16 a 20 años	3,000	,000		
	20 años y más	4,091	,701		

Lo anterior explica porqué se presentaron estas similitudes en los resultados con dos categorías de análisis diferentes, igual sucedió con la clasificación por edad como lo veremos a continuación (Ver Tablas 10 a 13).

Como lo habíamos mencionado en el análisis anterior, más que por la edad de las personas, los juicios de inequidad por sub-

compensación o sobrecompensación se explican mejor por las condiciones a las que se ven sometidas las personas de acuerdo con su tipo de contrato, de lo contrario sería común encontrar este tipo de diferencias en cualquier contexto organizacional ya que la edad y el tiempo de vinculación son características inherentes al ser humano y no necesariamente al trabajo, como sí lo es el

Tabla N° 10. *Diferencias por Edad en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio.*

	Variables	EDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Juicios de	Contribución	18 a 25 años	1,800	,447	3,326	,028
		26 a 32 años	2,375	,518		
		33 a 39 años	2,000	,000		
		40 años y más	1,923	,392		
	Retribución	18 a 25 años	1,400	,224	8,068	,000
		26 a 32 años	1,375	,354		
		33 a 39 años	1,972	,701		
		40 años y más	2,263	,535		
	Equidad	18 a 25 años	1,200	,447	9,577	,000
		26 a 32 años	1,125	,354		
		33 a 39 años	2,111	,782		
		40 años y más	2,208	,588		
Buscar otro empleo	18 a 25 años	2,400	1,673	2,275	,093	
	26 a 32 años	2,125	2,100			
	33 a 39 años	1,222	,441			
	40 años y más	1,240	,831			
Actuaciones posibles ante la sobrecompensación	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	18 a 25 años	3,800	1,924	1,041	,384
		26 a 32 años	4,000	1,512		
		33 a 39 años	4,778	1,302		
		40 años y más	4,720	1,339		
	Continuar con las mismas condiciones	18 a 25 años	5,200	1,304	1,386	,260
		26 a 32 años	4,750	1,389		
		33 a 39 años	5,222	,667		
		40 años y más	4,200	1,756		
	Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	18 a 25 años	3,600	1,517	,553	,649
		26 a 32 años	4,000	1,773		
		33 a 39 años	4,222	1,202		
		40 años y más	3,600	1,258		
Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	18 a 25 años	2,400	2,074	,307	,820	
	26 a 32 años	2,500	1,309			
	33 a 39 años	2,000	,707			
	40 años y más	2,400	1,118			
Acudir a los compañeros para buscar una solución	18 a 25 años	3,600	,548	,349	,790	
	26 a 32 años	3,625	,916			
	33 a 39 años	3,000	1,225			
	40 años y más	3,480	1,711			

Tabla N° 10. *Diferencias por Edad en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio.*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.	
Actuaciones posibles ante la subrecompensación	Buscar otro empleo	18 a 25 años	2,600	1,342	1,668	,189
		26 a 32 años	4,429	,976		
		33 a 39 años	3,778	2,048		
		40 años y más	2,875	2,071		
	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	18 a 25 años	5,400	,894	2,105	,114
		26 a 32 años	5,571	1,134		
		33 a 39 años	5,556	,527		
		40 años y más	4,583	1,501		
	Continuar con las mismas condiciones	18 a 25 años	3,000	1,414	,904	,448
		26 a 32 años	3,571	1,397		
		33 a 39 años	3,667	1,414		
		40 años y más	4,125	1,597		
	Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	18 a 25 años	4,800	1,643	4,574	,007
		26 a 32 años	2,000	1,155		
		33 a 39 años	2,444	1,130		
		40 años y más	2,833	1,435		
Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	18 a 25 años	3,000	2,000	,793	,505	
	26 a 32 años	2,286	1,254			
	33 a 39 años	1,778	1,093			
	40 años y más	2,125	1,484			
Acudir a los compañeros para buscar una solución	18 a 25 años	3,200	1,483	,050	,985	
	26 a 32 años	3,143	1,676			
	33 a 39 años	3,333	1,581			
	40 años y más	3,375	1,527			

Tabla N° 11. *Diferencias por Edad en el nivel de consecución de resultados según el esfuerzo y la persistencia*

Variables	EDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Resultados por el Esfuerzo	18 a 25 años	4,600	,548	1,030	,389
	26 a 32 años	4,625	,518		
	33 a 39 años	4,889	,333		
	40 años y más	4,560	,507		
Resultados por la Persistencia	18 a 25 años	4,400	,548	,675	,572
	26 a 32 años	4,625	,518		
	33 a 39 años	4,444	,527		
	40 años y más	4,280	,678		

Tabla N° 12. *Diferencias por Edad en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado*

	Variables	EDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Posibles resultados ante el logro de objetivos	Sentirá que ha realizado algo importante	18 a 25 años	3,400	,548	2,072	,118
		26 a 32 años	3,625	,518		
		33 a 39 años	3,556	1,014		
		40 años y más	3,923	,272		
	Su jefe inmediato se lo reconocerá	18 a 25 años	3,200	,837	,723	,544
		26 a 32 años	2,875	,835		
		33 a 39 años	2,556	,726		
		40 años y más	2,808	,801		
	Obtendrá un aumento salarial	18 a 25 años	2,200	,837	,956	,422
		26 a 32 años	1,375	,518		
		33 a 39 años	1,889	,928		
		40 años y más	1,923	1,055		
	Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	18 a 25 años	3,800	,447	,389	,761
		26 a 32 años	3,500	,535		
		33 a 39 años	3,667	1,000		
		40 años y más	3,500	,583		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	18 a 25 años	1,400	,548	1,682	,185	
	26 a 32 años	1,750	,707			
	33 a 39 años	2,444	1,014			
	40 años y más	2,038	,958			
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	18 a 25 años	2,800	,447	2,073	,117	
	26 a 32 años	2,375	,518			
	33 a 39 años	2,222	1,093			
	40 años y más	1,885	,864			
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	18 a 25 años	2,400	,548	,100	,960	
	26 a 32 años	2,500	,756			
	33 a 39 años	2,444	,527			
	40 años y más	2,346	,846			
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	18 a 25 años	3,000	,707	1,207	,318	
	26 a 32 años	2,875	,354			
	33 a 39 años	2,444	,726			
	40 años y más	2,923	,744			
Podrá obtener un ascenso	18 a 25 años	2,200	,447	,333	,801	
	26 a 32 años	1,875	,835			
	33 a 39 años	2,000	,866			
	40 años y más	2,192	,939			
Tendrá más responsabilidades	18 a 25 años	3,200	,447	,136	,938	
	26 a 32 años	3,000	,535			
	33 a 39 años	3,111	,601			
	40 años y más	3,154	,732			
Lo cambiarán de puesto de trabajo	18 a 25 años	2,600	,894	1,242	,306	
	26 a 32 años	2,500	,756			
	33 a 39 años	1,778	1,093			
	40 años y más	2,038	,999			

Tabla N° 12. *Diferencias por Edad en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Sentirá que ha realizado algo importante	18 a 25 años	1,200	,447	,584	,629
	26 a 32 años	1,250	,707		
	33 a 39 años	1,000	,000		
	40 años y más	1,200	,408		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	18 a 25 años	1,600	,894	2,652	,061
	26 a 32 años	1,125	,354		
	33 a 39 años	1,000	,000		
	40 años y más	1,120	,332		
Obtendrá un aumento salarial	18 a 25 años	1,200	,447	1,062	,375
	26 a 32 años	1,000	,000		
	33 a 39 años	1,000	,000		
	40 años y más	1,160	,374		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	18 a 25 años	2,200	1,095	,564	,642
	26 a 32 años	2,250	,886		
	33 a 39 años	1,889	1,167		
	40 años y más	1,800	,913		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	18 a 25 años	2,600	,548	1,171	,332
	26 a 32 años	2,500	1,069		
	33 a 39 años	2,333	,866		
	40 años y más	1,960	,978		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	18 a 25 años	1,400	,548	,508	,679
	26 a 32 años	1,375	,518		
	33 a 39 años	1,222	,441		
	40 años y más	1,200	,408		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	18 a 25 años	2,000	1,000	,100	,959
	26 a 32 años	1,875	,641		
	33 a 39 años	1,875	,835		
	40 años y más	1,800	,764		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	18 a 25 años	1,800	,837	,095	,962
	26 a 32 años	1,875	,641		
	33 a 39 años	1,889	,782		
	40 años y más	1,739	,915		
Podrá obtener un ascenso	18 a 25 años	1,000	,000	,462	,710
	26 a 32 años	1,125	,354		
	33 a 39 años	1,222	,441		
	40 años y más	1,120	,332		
Tendrá más responsabilidades	18 a 25 años	1,200	,447	1,235	,309
	26 a 32 años	2,000	1,069		
	33 a 39 años	2,222	1,093		
	40 años y más	1,920	,954		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	18 a 25 años	2,600	,894	,983	,410
	26 a 32 años	2,750	,886		
	33 a 39 años	2,111	1,054		
	40 años y más	2,800	1,118		

Posibles resultados ante el no logro de objetivos

Tabla N° 12. *Diferencias por Edad en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Sentirá que ha realizado algo importante	18 a 25 años	4,600	,548	,536	,660
	26 a 32 años	4,625	,518		
	33 a 39 años	4,875	,354		
	40 años y más	4,731	,452		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	18 a 25 años	4,000	,707	1,121	,351
	26 a 32 años	4,250	,463		
	33 a 39 años	4,111	,601		
	40 años y más	3,846	,613		
Obtendrá un aumento salarial	18 a 25 años	4,600	,548	,791	,506
	26 a 32 años	4,375	,744		
	33 a 39 años	4,778	,441		
	40 años y más	4,423	,703		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	18 a 25 años	5,000	,000	,939	,430
	26 a 32 años	4,875	,354		
	33 a 39 años	4,778	,441		
	40 años y más	4,692	,471		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	18 a 25 años	1,400	,548	3,244	,031
	26 a 32 años	1,000	,000		
	33 a 39 años	1,889	,928		
	40 años y más	2,115	1,107		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	18 a 25 años	4,000	,707	6,359	,001
	26 a 32 años	3,750	,886		
	33 a 39 años	3,667	,866		
	40 años y más	2,615	,983		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	18 a 25 años	4,000	,707	,052	,984
	26 a 32 años	4,000	,756		
	33 a 39 años	4,000	,000		
	40 años y más	4,077	,744		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	18 a 25 años	4,200	,447	1,776	,166
	26 a 32 años	3,750	,707		
	33 a 39 años	4,000	,500		
	40 años y más	4,231	,514		
Podrá obtener un ascenso	18 a 25 años	4,400	,548	,626	,602
	26 a 32 años	4,375	,744		
	33 a 39 años	4,444	,527		
	40 años y más	4,154	,675		
Tendrá más responsabilidades	18 a 25 años	4,000	,707	,962	,419
	26 a 32 años	3,500	,535		
	33 a 39 años	3,333	,500		
	40 años y más	3,577	,809		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	18 a 25 años	3,400	1,342	,367	,777
	26 a 32 años	3,000	,926		
	33 a 39 años	2,889	1,269		
	40 años y más	2,846	1,047		

Tabla N° 13. *Diferencias por Edad en relación con las características de las metas*

	Variables	EDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Metas	Claras	18 a 25 años	4,200	,447	,750	,528
		26 a 32 años	4,188	,799		
		33 a 39 años	4,500	,661		
		40 años y más	4,481	,538		
	Difíciles	18 a 25 años	3,000	,612	2,463	,075
		26 a 32 años	2,250	,802		
		33 a 39 años	2,000	,559		
		40 años y más	2,404	,679		
	Fáciles	18 a 25 años	3,600	,548	1,730	,175
		26 a 32 años	3,000	,926		
		33 a 39 años	3,722	,833		
		40 años y más	3,500	,566		
	Complejas	18 a 25 años	3,900	,418	1,689	,183
		26 a 32 años	3,313	,799		
		33 a 39 años	3,722	,618		
		40 años y más	3,885	,637		
Conflicto	18 a 25 años	1,300	,447	2,639	,062	
	26 a 32 años	1,786	,906			
	33 a 39 años	1,722	,755			
	40 años y más	2,192	,722			
Retroinformación	18 a 25 años	4,133	,650	1,972	,133	
	26 a 32 años	3,905	,686			
	33 a 39 años	3,148	,747			
	40 años y más	3,462	,934			
Participación	18 a 25 años	3,000	,707	,679	,570	
	26 a 32 años	3,286	1,254			
	33 a 39 años	3,556	,882			
	40 años y más	3,577	,857			

contrato formal y psicológico que se genera con este.

Además de estos aspectos demográficos exploramos también, como se mencionó los resultados de estas variables por Nivel Educativo. A continuación presentamos los resultados obtenidos en el análisis (Ver Tablas 14 a 17).

Como hecho de interés se encontró que las personas con un nivel educativo menor tienden a percibir equidad en la retribución al compararse con personas de un mayor nivel educativo. Lo anterior puede deberse a que, de acuerdo con comentarios realizados por las personas durante la aplicación de las encuestas, los salarios y el nivel de responsabilidades de quienes tienen un nivel

educativo más bajo, es justo; mientras que las personas con un nivel educativo mayor consideran que merecen mejores condiciones de remuneración por su nivel de estudio, aún cuando desempeñen trabajos en los que no se requiera la educación que poseen.

Este hecho representa un interés especial para la Institución, en tanto las oportunidades de desarrollo profesional que ésta brinda pueden generar, en las personas que las aprovechan, sentimientos de inequidad cuando sus condiciones salariales siguen igual pese a la capacitación. No queremos decir con esto que la Institución deba aumentar los salarios de las personas que estudian, sólo que preste atención, pues desarrollar el conocimiento no necesariamente

Tabla N° 14. *Diferencias por Nivel Educativo en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio.*

	Variables	NIVEL EDUCATIVO	Media	D.E.	F	Sig.
Juicios de	Contribución	Bachillerato	1,909	,302	,635	,640
		Técnico	1,944	,416		
		Tecnológico	2,000	,000		
		Pregrado	2,100	,568		
		Posgrado	2,200	,447		
	Retribución	Bachillerato	2,136	,665	4,269	,005
		Técnico	2,222	,506		
		Tecnológico	2,146	,554		
		Pregrado	1,625	,637		
		Posgrado	1,250	,177		
	Equidad	Bachillerato	2,364	,809	6,791	,000
		Técnico	2,118	,485		
		Tecnológico	2,000	,000		
		Pregrado	1,400	,699		
		Posgrado	1,000	,000		
	Buscar otro empleo	Bachillerato	1,727	1,191	1,196	,327
		Técnico	1,294	,985		
		Tecnológico	1,000	,000		
		Pregrado	2,100	1,912		
		Posgrado	1,000	,000		
Actuaciones posibles ante la sobrecompensación	Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	Bachillerato	4,455	1,572	,382	,820
		Técnico	4,706	1,572		
		Tecnológico	4,500	1,915		
		Pregrado	4,600	1,174		
		Posgrado	3,800	,837		
	Continuar con las mismas condiciones	Bachillerato	4,727	1,348	,195	,940
		Técnico	4,706	1,611		
		Tecnológico	4,250	2,217		
		Pregrado	4,300	1,703		
		Posgrado	4,800	1,095		
	Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	Bachillerato	3,727	1,009	3,101	,025
		Técnico	3,588	1,004		
		Tecnológico	4,750	1,258		
		Pregrado	3,100	1,792		
		Posgrado	5,200	1,095		
	Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	Bachillerato	2,727	1,794	1,611	,189
		Técnico	2,647	,931		
		Tecnológico	1,500	,577		
		Pregrado	1,900	,994		
		Posgrado	2,000	,000		
Acudir a los compañeros para buscar una solución	Bachillerato	3,455	1,508	1,089	,375	
	Técnico	3,412	1,543			
	Tecnológico	2,250	1,500			
	Pregrado	3,500	,972			
	Posgrado	4,200	1,304			

Tabla N° 14. *Diferencias por Nivel Educativo en los juicios de Equidad y en las actuaciones posibles según el Juicio. (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Buscar otro empleo	Bachillerato	3,545	2,162		
	Técnico	2,813	1,870		
	Tecnológico	3,000	2,309	,792	,537
	Pregrado	4,111	1,691		
	Posgrado	2,800	1,789		
Acudir al jefe inmediato para buscar una solución	Bachillerato	5,273	,647		
	Técnico	4,500	1,751		
	Tecnológico	5,750	,500	1,603	,192
	Pregrado	4,889	1,269		
	Posgrado	5,800	,447		
Continuar con las mismas condiciones	Bachillerato	3,545	1,036		
	Técnico	4,563	1,263		
	Tecnológico	2,750	2,363	2,401	,066
	Pregrado	3,111	1,833		
	Posgrado	4,200	,837		
Aumentar la cantidad de trabajo que realizo	Bachillerato	2,909	1,640		
	Técnico	3,375	1,408		
	Tecnológico	1,500	,577	1,579	,199
	Pregrado	2,778	1,716		
	Posgrado	2,200	1,304		
Disminuir la cantidad de trabajo que realizo	Bachillerato	2,455	1,635		
	Técnico	2,000	1,414		
	Tecnológico	2,750	2,363	,391	,814
	Pregrado	2,111	1,269		
	Posgrado	1,800	,447		
Acudir a los compañeros para buscar una solución	Bachillerato	2,909	1,578		
	Técnico	3,375	1,586		
	Tecnológico	3,000	1,414	,662	,622
	Pregrado	3,333	1,500		
	Posgrado	4,200	1,304		

Tabla N° 15. *Diferencias por Nivel Educativo en el nivel de consecución de resultados según el esfuerzo y la persistencia*

Variables	NIVEL EDUCATIVO	Media	D.E.	F	Sig.
Resultados por el Esfuerzo	Bachillerato	4,500	,527		
	Técnico	4,722	,461		
	Tecnológico	4,500	,577	,444	,776
	Pregrado	4,700	,483		
	Posgrado	4,600	,548		
Resultados por la Persistencia	Bachillerato	4,400	,516		
	Técnico	4,111	,676		
	Tecnológico	4,500	,577	1,993	,113
	Pregrado	4,600	,516		
	Posgrado	4,800	,447		

Tabla N° 16. *Diferencias por Nivel Educativo en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado*

	Variables	NIVEL EDUCATIVO	Media	D.E.	F	Sig.
Posibles resultados ante el logro de objetivos	Sentirá que ha realizado algo importante	Bachillerato	3,727	,467	,908	,468
		Técnico	3,833	,383		
		Tecnológico	3,250	1,500		
		Pregrado	3,800	,422		
		Posgrado	3,800	,447		
	Su jefe inmediato se lo reconocerá	Bachillerato	2,818	,874	,682	,608
		Técnico	2,611	,850		
		Tecnológico	2,750	,957		
		Pregrado	3,100	,568		
		Posgrado	3,000	,707		
	Obtendrá un aumento salarial	Bachillerato	2,273	,905	,794	,536
		Técnico	1,778	,943		
		Tecnológico	1,500	1,000		
		Pregrado	1,800	1,033		
		Posgrado	1,600	,894		
	Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	Bachillerato	3,636	,505	2,050	,104
		Técnico	3,444	,616		
		Tecnológico	3,750	,500		
		Pregrado	3,900	,316		
		Posgrado	3,000	1,225		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	Bachillerato	2,364	,809	,889	,479	
	Técnico	2,000	1,029			
	Tecnológico	2,000	1,414			
	Pregrado	1,600	,699			
	Posgrado	2,000	,707			
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	Bachillerato	2,091	,831	,392	,813	
	Técnico	2,000	,970			
	Tecnológico	2,500	1,291			
	Pregrado	2,300	,675			
	Posgrado	2,000	,707			
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	Bachillerato	2,364	,505	,983	,427	
	Técnico	2,167	,857			
	Tecnológico	2,500	,577			
	Pregrado	2,700	,823			
	Posgrado	2,600	,548			
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	Bachillerato	2,636	,674	,381	,821	
	Técnico	2,944	,725			
	Tecnológico	3,000	,000			
	Pregrado	2,800	,632			
	Posgrado	2,800	1,095			
Podrá obtener un ascenso	Bachillerato	2,455	,688	,630	,644	
	Técnico	2,056	,938			
	Tecnológico	2,000	1,155			
	Pregrado	1,900	,876			
	Posgrado	2,000	,707			

Tabla N° 16. *Diferencias por Nivel Educativo en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Tendrá más responsabilidades	Bachillerato	3,182	,405		
	Técnico	3,111	,832		
	Tecnológico	3,000	,816	,133	,969
	Pregrado	3,200	,422		
	Posgrado	3,000	,707		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	Bachillerato	2,091	,944		
	Técnico	2,167	1,098		
	Tecnológico	2,000	,816	,058	,994
	Pregrado	2,200	1,033		
	Posgrado	2,000	1,000		
Sentirá que ha realizado algo importante	Bachillerato	1,273	,467		
	Técnico	1,167	,383		
	Tecnológico	1,000	,000	,511	,728
	Pregrado	1,222	,667		
	Posgrado	1,000	,000		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	Bachillerato	1,182	,405		
	Técnico	1,111	,323		
	Tecnológico	1,000	,000	,769	,551
	Pregrado	1,333	,707		
	Posgrado	1,000	,000		
Obtendrá un aumento salarial	Bachillerato	1,182	,405		
	Técnico	1,111	,323		
	Tecnológico	1,000	,000	,633	,642
	Pregrado	1,000	,000		
	Posgrado	1,200	,447		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	Bachillerato	1,636	,809		
	Técnico	1,833	,985		
	Tecnológico	2,750	1,258	1,282	,292
	Pregrado	2,222	,972		
	Posgrado	1,800	,837		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	Bachillerato	2,000	,447		
	Técnico	1,833	1,043		
	Tecnológico	2,250	1,500	2,397	,065
	Pregrado	2,778	,833		
	Posgrado	2,800	,447		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	Bachillerato	1,364	,505		
	Técnico	1,167	,383		
	Tecnológico	1,000	,000	,880	,484
	Pregrado	1,333	,500		
	Posgrado	1,400	,548		
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	Bachillerato	2,182	,603		
	Técnico	1,611	,698		
	Tecnológico	2,333	1,155	1,340	,272
	Pregrado	1,778	,833		
	Posgrado	1,800	,837		

Posibles resultados ante el no logro de objetivos

Tabla N° 16. *Diferencias por Nivel Educativo en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	Bachillerato	2,000	,775	,634	,641
	Técnico	1,813	,911		
	Tecnológico	2,000	1,155		
	Pregrado	1,444	,527		
	Posgrado	1,800	,837		
Podrá obtener un ascenso	Bachillerato	1,273	,467	3,302	,019
	Técnico	1,000	,000		
	Tecnológico	1,500	,577		
	Pregrado	1,000	,000		
	Posgrado	1,200	,447		
Tendrá más responsabilidades	Bachillerato	2,091	,944	,283	,888
	Técnico	1,833	,985		
	Tecnológico	1,750	1,500		
	Pregrado	1,778	,833		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	Bachillerato	2,818	,982	,604	,662
	Técnico	2,500	1,150		
	Tecnológico	2,250	1,500		
	Pregrado	3,000	,866		
	Posgrado	2,400	,894		
Sentirá que ha realizado algo importante	Bachillerato	4,727	,467	,542	,706
	Técnico	4,722	,461		
	Tecnológico	4,750	,500		
	Pregrado	4,600	,516		
	Posgrado	5,000	,000		
Su jefe inmediato se lo reconocerá	Bachillerato	4,091	,539	1,019	,408
	Técnico	3,833	,707		
	Tecnológico	4,000	,000		
	Pregrado	3,900	,568		
	Posgrado	4,400	,548		
Obtendrá un aumento salarial	Bachillerato	4,636	,505	,920	,461
	Técnico	4,389	,698		
	Tecnológico	5,000	,000		
	Pregrado	4,400	,699		
	Posgrado	4,400	,894		
Podrá desarrollar sus habilidades y aprender	Bachillerato	4,727	,467	1,942	,121
	Técnico	4,667	,485		
	Tecnológico	4,500	,577		
	Pregrado	5,000	,000		
	Posgrado	5,000	,000		
Sus compañeros de trabajo se disgustarán	Bachillerato	2,273	,905	1,365	,262
	Técnico	1,833	,924		
	Tecnológico	2,000	1,155		
	Pregrado	1,500	1,269		
	Posgrado	1,200	,447		
Obtendrá mayor autoridad y autonomía	Bachillerato	3,545	,820	3,059	,026
	Técnico	2,556	1,097		
	Tecnológico	3,250	,957		
	Pregrado	3,300	1,059		
	Posgrado	4,000	,707		

Valencia de los resultados

Tabla N° 16. *Diferencias por Nivel Educativo en los posibles resultados según el logro o no logro de los objetivos y valencia dada a cada resultado (continuación)*

Variables	ANTIGÜEDAD	Media	D.E.	F	Sig.
Podrá compartir más espacios con sus compañeros	Bachillerato	4,091	,539	,517	,724
	Técnico	4,056	,725		
	Tecnológico	3,750	,500		
	Pregrado	4,200	,789		
	Posgrado	3,800	,447		
Podrá realizar actividades diferentes a las comunes	Bachillerato	3,909	,302	1,594	,193
	Técnico	4,167	,514		
	Tecnológico	4,000	,000		
	Pregrado	4,400	,699		
	Posgrado	3,800	,837		
Podrá obtener un ascenso	Bachillerato	4,273	,647	,334	,854
	Técnico	4,222	,732		
	Tecnológico	4,000	,000		
	Pregrado	4,400	,699		
	Posgrado	4,400	,548		
Tendrá más responsabilidades	Bachillerato	3,364	,809	,579	,679
	Técnico	3,667	,767		
	Tecnológico	3,250	,500		
	Pregrado	3,700	,675		
	Posgrado	3,600	,548		
Lo cambiarán de puesto de trabajo	Bachillerato	2,909	,944	,408	,802
	Técnico	2,833	1,200		
	Tecnológico	2,500	1,000		
	Pregrado	3,200	1,033		
	Posgrado	3,200	1,304		

es propiciar un desarrollo integral del ser humano, por lo que puede generar un grupo de personas, profesionales y posgraduados, con percepciones de falta de apoyo organizacional, lo que en lugar de generar mejores condiciones para el mismo trabajador, genera conflictos, inconformidad, insatisfacción y falsas expectativas, por ende menor esfuerzo y compromiso con el trabajo y baja en la productividad individual y organizacional.

DISCUSION

La razón que explica las diferencias en el desempeño de los empleados vinculados en Carrera Administrativa y los Supernumerarios de la Unidad Administrativa de la Institución, obedece a factores motiva-

cionales, relacionados con la equidad y las expectativas.

Ninguna de las características asociadas a las metas: claridad, dificultad, complejidad, conflicto, retroinformación y participación, explica la diferencia en el desempeño de los empleados de Carrera Administrativa y los Supernumerarios de la Unidad Administrativa.

Tanto los empleados de Carrera Administrativa como los Supernumerarios tienden a percibir las realidades contextuales de manera similar; posiblemente por esto, las diferencias halladas están relacionadas con asuntos individuales y no del entorno.

Los juicios de inequidad realizados por los empleados de Carrera Administrativa y Supernumerarios llevan a persistencia, pre-

Tabla N° 17. *Diferencias por Nivel Educativo en relación con las características de las metas*

Variables	NIVEL EDUCATIVO	Media	D.E.	F	Sig.
Claras	Bachillerato	4,182	,560	1,105	,367
	Técnico	4,472	,581		
	Tecnológico	4,875	,250		
	Pregrado	4,400	,516		
	Posgrado	4,300	,975		
Difíciles	Bachillerato	2,273	,720	1,317	,279
	Técnico	2,417	,712		
	Tecnológico	2,375	,479		
	Pregrado	2,650	,747		
	Posgrado	1,800	,570		
Fáciles	Bachillerato	3,545	,568	,876	,486
	Técnico	3,639	,564		
	Tecnológico	3,500	1,080		
	Pregrado	3,250	,858		
	Posgrado	3,100	,822		
Complejas	Bachillerato	4,091	,491	1,763	,154
	Técnico	3,778	,826		
	Tecnológico	3,625	,479		
	Pregrado	3,700	,537		
	Posgrado	3,200	,274		
Conflicto	Bachillerato	1,818	,717	1,189	,330
	Técnico	2,167	,840		
	Tecnológico	1,750	,645		
	Pregrado	2,056	,846		
	Posgrado	1,400	,418		
Retroinformación	Bachillerato	3,182	,848	2,032	,107
	Técnico	3,630	,921		
	Tecnológico	2,917	,877		
	Pregrado	4,074	,703		
	Posgrado	3,533	,606		
Participación	Bachillerato	2,909	,539	1,702	,168
	Técnico	3,778	,878		
	Tecnológico	3,500	1,000		
	Pregrado	3,556	,726		
	Posgrado	3,400	1,517		

ferencia o vigor en la acción en el caso de quienes se perciben subcompensados y no en el caso de los sobrecompensados.

Los Supernumerarios desean autoridad y autonomía, sin embargo, consideran poco posible conseguirla, aunque pueden insistir en las metas buscando que esto se presente.

Para los Supernumerarios, sentir que han realizado algo importante y tener la op-

ción de desarrollar sus habilidades y aprender, los lleva a esforzarse más en el trabajo.

Cuando los Supernumerarios se encuentran ante situaciones en las cuales consideran posible desarrollar sus habilidades y aprender, se ven motivados para realizar el trabajo.

Algunos fenómenos de ausentismo de los Supernumerarios de la Unidad Admi-

nistrativa, podrían explicarse por sus juicios de subcompensación, en tanto buscar otro empleo resultó una de las opciones más atractivas para solucionar las situaciones de inequidad.

Los empleados de Carrera Administrativa que se perciben sobrecompensados no demuestran interés por realizar acciones que los lleve a la búsqueda de la equidad.

Los Supernumerarios tienen una mayor expectativa de que los resultados que esperan se puedan presentar por lo que siguen insistiendo o persistiendo en las actividades y con ello probablemente se incremente su nivel de eficiencia y logro.

Los Supernumerarios que se sienten subcompensados se pueden ver atraídos por ofertas laborales diferentes, contrario a lo que sucede con los empleados de Carrera Administrativa.

El estudio no permitió saber realmente qué elementos tienen en cuenta las personas para decidir cuál es el otro de comparación, sería interesante conocerlas a la hora de realizar una intervención.

Incluir a los Supernumerarios en los beneficios que reciben los empleados de Carrera Administrativa, podría contribuir a la aparición de situaciones reales de equidad.

Realizar estudios salariales que permitan identificar las brechas y así emprender acciones que generen situaciones de igualdad.

Investigar qué motiva a los empleados de Carrera Administrativa para mejorar su desempeño.

Conviene que la Institución reevalúe la forma como vincula al personal Supernumerario. Una opción sería vincularlos únicamente para proyectos y no permitir que éstos tengan la esperanza de una vinculación definitiva con la Institución derivada de su buen desempeño. Otra opción consiste en mejorar sus condiciones contractuales.

Fortalecer el desarrollo integral de los empleados de Carrera Administrativa para que con la capacitación que reciban, ellos mismos tengan la capacidad y la orientación al logro que les permita acceder a nuevas posibilidades laborales, incluso por fuera de la Institución.

Plantear metas a los servidores de Carrera Administrativa y Supernumerarios a partir de las cuales consideren que pueden desarrollar sus conocimientos y habilidades, para motivar la acción conciente e intencionada hacia los objetivos y por tanto podría servir como factor de éxito, eficiencia y productividad organizacional.

Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange, En Berkowits. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2 Nueva York: Editorial Academic Press.
- Ardila, R. (1986). *Psicología del Hombre Colombiano, Cultura y Comportamiento social*. Bogotá: Planea Colombia. Editorial S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano: Planeación Estratégica del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Cortés, E. (2006). *Las empresas en el escenario de negocios de hoy necesitan y esperan algo diferente de sus empleados*. [en línea]. Recuperado octubre 29 de 2009 en www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/28/15280/elroldelascompetencias.html
- Dolan, L., Valle, S. Cabrera, R., Jackson, S. y Schules, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: La evaluación del rendimiento: métodos, procedimientos y aplicaciones*. Segunda Edición. España: Editorial McGraw Hill.
- Fernández S, Pita y Díaz S, Pértegas. (2007). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. [en línea]. Recuperado Abril 18 de 2007 en http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm

- Ferrán, M. (1996). *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*. Editorial McGraw Hill. España.
- García, A. (2005). *Estudio diagnóstico de clima organizacional de la Universidad de...⁴* Medellín. Cincel Ltda.
- Gomez. Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998) *Gestión de Recursos Humanos: Primera Edición*. España: Editorial Prentice Hall.
- Lathan, G. (1985). Establecimiento de Metas, Información de retorno y motivación del empleado en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 4 (3).
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Organizations*. Monterrey Editorial Calif: Brooks/Cole.
- Lock. E. y Latham, G. (1990) *Work Motivation, The High Performance Cycle*. Ed. LEA. New Jersey.
- Ruiz, K. (2006). *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. [en línea]. Recuperado Octubre 29 de 2000 en www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml.
- Sánchez, A. (2007). *Muestreo y tamaño de muestra*. [en línea]. Recuperado Octubre 2007 en <http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>.
- Toro, F. (1996). *Motivos, Intereses y Preferencias de Empleados y Gerentes. Diferencias Individuales*. Colombia: Editorial Cincel Ltda.
- Toro, F. (2002) *Desempeño y Productividad: Contribuciones de la Psicología Organizacional*. Segunda Edición. Colombia: Editorial Cincel Ltda.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

⁴ Se omite el nombre de la institución por motivos de confidencialidad.