



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**MOTIVADORES EXTRÍNSECOS QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Mónica Maribel Franco Arrastio

**Dirigido por:**

M. en A. Fernando G. Cervera Solórzano

**SINODALES**

M. en A. Fernando G. Cervera Solórzano  
Presidente

M. en A. Josefina Moreno y Ayala  
Secretario


M.B.A. Miguel Ángel Hernández Vázquez  
Vocal

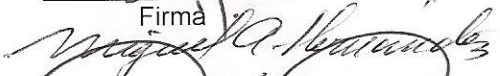
M. en A. José Luis Huerta Borttoloti  
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración


  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Octubre, 2008  
México

## RESUMEN

Actualmente el activo más importante de cualquier organización es su personal y el conocimiento que éste posee; sin embargo, en la mayoría de las veces, no se ha logrado satisfactoriamente que este conocimiento se documente y se comparta dentro de la misma organización. La presente investigación tiene como objetivo conocer si dos tipos de motivadores extrínsecos, como el dinero y el reconocimiento social, ayudan a que se lleve a cabo una mejor gestión del conocimiento en las Escuelas de Educación Media Superior en el Estado de Querétaro. Para ello se realizó un cuestionario de 26 preguntas, el cual fue autoadministrado a 21 docentes al mismo tiempo, 17 mujeres y 4 hombres, de una escuela en la Ciudad de Querétaro. En dicho cuestionario se utilizó principalmente la escala tipo Likert. Con los resultados obtenidos se graficaron las distribuciones de frecuencia de cada ítem, dividiendo las preguntas en las cuatro variables: dinero, reconocimiento, infraestructura de la institución y actitud a compartir el conocimiento. En seguida se analizaron los datos por género, hombre y mujer; así como por jornada, de tiempo completo y parcial. Para cada variable se obtuvo la media. Dicho análisis estadístico se efectuó con la ayuda de una hoja de cálculo, Microsoft Office 2007, Excel. Esta investigación es de tipo descriptiva, cuantitativa y no experimental. Se encontró que el personal actualmente no recibe ni dinero ni reconocimiento por compartir su conocimiento con sus compañeros, así como tampoco cuentan con la infraestructura necesaria para hacerlo, como sistemas de información para cargar el conocimiento o ferias del conocimiento. Y aunque actualmente ayudan a sus compañeros compartiendo con ellos algo que les solicitan, sólo lo hacen con sus amigos y no de manera institucional. Sin embargo, ocho de cada 10 docentes compartirían su conocimiento si se les otorgaran bonos extras o reconocimiento público, y nueve de cada 10 lo harían si se les otorgara pagos en especie. Las mujeres tendrían mejor actitud a compartir su conocimiento si se les entregaran dichos motivadores; y no hubo diferencia significativa entre los profesores de tiempo completo y los profesores de tiempo parcial.

**(Palabras clave:** gestión del conocimiento, dinero, reconocimiento, motivación)

## SUMMARY

Presently the most important asset any organization has is its personnel and the knowledge these people possess. Nevertheless, in most cases, organizations have not satisfactorily achieved the documentation and sharing of this knowledge within the organization itself. The objective of this research is to find out whether two types of extrinsic motivators, such as money and social recognition, help in carrying out better knowledge management in secondary schools in the State of Queretaro. A questionnaire with 26 questions was prepared and this was self-administered by 21 teachers at the same time, 17 women and 4 men, in a school in the City of Queretaro. The Likert scale was chiefly used with this questionnaire. From the results, graphs were made of the frequency distribution of each item, dividing the questions into variables: money, recognition, infrastructure of the institution and attitudes about knowledge sharing. The information was then analyzed by gender, men and women, as well as by workday – fulltime or part time. An average was obtained for each variable. This statistical analysis was carried out with the help of a calculation sheet, Microsoft Office 2007, Excel. The research is descriptive, quantitative and non-experimental. It was found that personnel do not presently receive either money or recognition for sharing their knowledge with their co-workers. Neither do they have the necessary infrastructure to do so; for example, information systems for loading the knowledge or knowledge fairs. Although they currently help their co-workers by sharing what the latter ask for, they only do so with friends, not in an institutional way. Nevertheless, 8 out of 10 teachers indicated they would share their knowledge if they were given a bonus or public recognition, and 9 out of 10 said they would do so if given payment in kind. Women have a better attitude about sharing their knowledge if given said motivators. There was no significant difference between fulltime teachers and part time teachers.

**(Key words:** knowledge management, money, recognition, motivation)

## DEDICATORIAS

A Dios, por todo lo que me ha dado, por estar siempre cuidando de mí y por darme tanto amor a través de las personas que me rodean.

A mi mamá, por ese apoyo incondicional que nunca ha desfallecido, sobre todo ahora que tanto me apoya con mi hijo. Gracias por ser una mujer tan fuerte, por ser un ejemplo a seguir y por estar siempre ahí.

A mi esposo, por todo el tiempo que no pude compartir con él por lograr este proyecto.

A mi hijo, por todo el tiempo que le robé al estar en la escuela. Una sonrisa tuya es la motivación más fuerte para ser cada día mejor persona.

A mi compañera de maestría, Anita gracias por el apoyo.

Y a todas aquellas personas que de algún modo contribuyeron con una palmadita, un comentario, una crítica o un consejo ¡muchas gracias!

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente investigación es el resultado del trabajo y apoyo de diferentes personas, a las cuales quiero agradecerles por el tiempo y consejos brindados.

En especial quiero agradecer a mis asesores de tesis, al profesor Cervera que todo el tiempo estuvo pendiente del avance de esta investigación y por su ayuda incondicional. Y a la maestra Jose, por el tiempo dedicado a revisar hasta el más mínimo detalle a fin de lograr un trabajo de calidad. Muchas gracias por toda la dedicación que pusieron en este trabajo, sin ustedes me hubiera sido muy complicado seguir sola.

Al Dr. Barragán por tener siempre su puerta abierta para todos y buscar la mejor forma de apoyarnos.

A la UAQ y a todo el grupo de profesores con los que aprendí, tanto en lo académico como en lo personal, durante estos tres años. Por el esmero de los profesores al momento de impartir su cátedra, muchas gracias.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vii
Índice de figuras	viii
INTRODUCCIÓN	1
I. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Definición del problema	3
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Hipótesis	4
1.4 Justificación	4
II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	6
2.1 Definición e importancia de Gestión del Conocimiento	6
2.2 Mercado del conocimiento	10
2.3 Organizaciones	12
2.4 Motivadores	14
2.5 Inhibidores	17
2.6 Conocimiento como poder	21
2.7 Beneficios	22

III. MOTIVACIÓN	25
3.1 Definición	25
3.2 Ciclo motivacional	26
3.3 Teorías de Motivación	27
3.4 Tipos de motivadores	46
3.5 Cultura	51
IV. TEORÍA DE ACCIÓN RAZONADA	54
V. METODOLOGÍA	62
5.1 Instrumento de medición	62
5.2 Prueba piloto	63
5.3 Población	63
5.4 Codificación del instrumento de medición	64
5.5 Tipo de investigación	66
VI. RESULTADOS	67
6.1 Resultados generales	67
6.2 Resultados por sexo	79
6.3 Resultados por jornada	83
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
APÉNDICE	94

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
2.1	Fricciones que inhiben compartir el conocimiento	19
3.1	Comparación de programas de reforzamiento	43
4.1	Creencias personales de CC con un compañero de trabajo	57
4.2	Creencias normativas de una persona para CC con un compañero de trabajo	58
5.1	Población de estudio	63
5.2	Codificación del cuestionario	65



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
3.1	Etapas del Ciclo Motivacional	27
3.2	Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	31
3.3	Modelo de expectativa empleado	36
3.4	Modelo de motivación de Porter y Lawler III	39
3.5	Reforzamiento positivo y negativo	42
4.1	Factores determinantes en el comportamiento de una persona	56
6.1	Preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco	67
6.2	Preguntas relativas al reconocimiento como motivador extrínseco	70
6.3	Preguntas relativas a la infraestructura de la institución para CC	72
6.4	Preguntas relativas a la actitud de CC	73
6.5	Pregunta 23	75
6.6	Pregunta 24	76
6.7	Pregunta 25	77
6.8	Datos demográficos	78
6.9	Preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco por género	79
6.10	Preguntas relativas al reconocimiento como motivador extrínseco por género	80
6.11	Preguntas relativas a la infraestructura de la institución para CC por género	81

6.12	Preguntas relativas a la actitud de CC por género	82
6.13	Preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco por jornada	83
6.14	Preguntas relativas al reconocimiento como motivador extrínseco por jornada	84
6.15	Preguntas relativas a la infraestructura de la institución para CC por jornada	85
6.16	Preguntas relativas a la actitud de CC por jornada	85



## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia el ser humano siempre ha buscado mejorar todos los aspectos de su vida, desde los personales hasta los laborales. Dentro de los laborales se ha pretendido aumentar la productividad enfocándose en diferentes puntos a mejorar, siendo actualmente el foco de atención la información que forma parte de una empresa. Es decir, se considera que la mejor ventaja competitiva de cualquier organización radica en toda la información y conocimiento que ésta posee.

A pesar de que muchos directivos de organizaciones coinciden en recuperar, documentar y hacer uso de esta información, son pocas las empresas que realmente lo logran.

Con la existencia de este problema, la presente investigación busca determinar si algunos motivadores extrínsecos como el dinero, ya sea en bonos extras o en pagos en especie, y el reconocimiento social, ayudan a mejorar la actitud de las personas a compartir su propio conocimiento con sus demás compañeros, en busca de un beneficio personal, grupal y organizacional.

Esta tesis se realizó en una escuela de educación media superior en la Cd. de Querétaro, aplicando a los docentes un cuestionario para conocer sus opiniones acerca de la actitud actual que tienen de compartir sus experiencias y material de trabajo con los demás profesores dentro de la institución, además de saber si se cuenta con algún plan de recompensas otorgadas por el colegio a fin de motivar dicho comportamiento.

La pregunta de investigación que se plantea es: ¿Las recompensas monetarias y el reconocimiento social son factores que influyen la intención de compartir el conocimiento en las organizaciones educativas?

Se decidió investigar dicho tema, ya que es un tópico de relevancia para el autor, y se cree que es de importancia también para cada escuela de educación media superior en Querétaro y en México.

Este trabajo tiene un alcance limitado, pues no estudia todos los demás factores extrínsecos, y mucho menos abarca los posibles motivadores intrínsecos.

Primero se realizó una recopilación bibliográfica con libros, documentos y archivos en internet, tanto nacionales como internacionales. Después se llevaron a cabo análisis estadísticos, principalmente descriptivos, realizados en una hoja de cálculo. Llegando finalmente a conclusiones muy interesantes que son analizadas más adelante.

# I. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Definición del problema

La competencia que viven las organizaciones en un contexto tan cambiante como el actual, obliga a los directivos a encontrar nuevas formas de mejorar su eficiencia con el fin de lograr sus objetivos y de mantenerse en el mercado. En esta búsqueda han determinado que el capital intelectual es uno de los recursos más importantes, el cual es su mejor ventaja competitiva. Es decir, la diferencia la hacen las personas y todo lo que éstas conocen, hacen y aprenden. De aquí surge el concepto de Gestión del Conocimiento, que no es otra cosa que administrar todo lo que se sabe dentro de una organización.

A pesar de que no es un concepto tan nuevo, surge alrededor de 1990, y de que los empresarios están de acuerdo en que el conocimiento es un activo muy valorado en cualquier organización, existe la problemática de que no se ha llevado a cabo o no se ha hecho correctamente.

Dada la situación anterior, se cuestiona si la gente que labora en una organización, desde directivos hasta empleados, ¿conoce esta dinámica? ¿dispone de las herramientas necesarias para llevarla a cabo, como sistemas de información? ¿por qué no lo hace? ¿por qué no comparte su conocimiento con sus compañeros?, entre otras.

Se considera que una persona para realizar cierta acción, que en este caso es compartir su conocimiento con otras personas, debe estar motivada o forzada; es decir, como lo que cada quien sabe es algo interno y no es posible verlo a simple vista, ni es tangible, entonces es muy complicado coaccionar para que compartan este saber. Así es que lo ideal es buscar qué motiva a la gente a compartir ese conocimiento y crear todo el contexto necesario para que este comportamiento se dé exitosamente.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Las recompensas monetarias y el reconocimiento social son factores que influyen la intención de compartir el conocimiento en las organizaciones educativas?

## **1.3 Hipótesis**

Hi = La existencia de motivadores extrínsecos, como el dinero y el reconocimiento social, influyen en la intención de compartir el conocimiento en las escuelas de educación media superior en la Cd. de Querétaro.

Ho = La existencia de motivadores extrínsecos, como el dinero y el reconocimiento, NO influyen en la intención de compartir el conocimiento en las escuelas de educación media superior en la Cd. de Querétaro.

Ha = La existencia de motivadores intrínsecos, influyen en la intención de compartir el conocimiento en las escuelas de educación media superior en la Cd. de Querétaro.

## **1.4 Justificación**

Con base en la experiencia del autor de esta tesis, se ha observado en diferentes organizaciones que se da la iniciativa de compartir el conocimiento por parte de la dirección, proporcionado a los empleados las herramientas necesarias para llevarla a cabo, como sistemas de información, bitácoras de seguimiento, entre otras. Finalmente después de un tiempo, se ha llegado a la conclusión de que dicha iniciativa no ha dado los resultados esperados. ¿Por qué sucede esto? ¿Por qué ha quedado en el olvido? ¿Por qué lo han ignorando? o ¿Simplemente no han estado motivados a actuar?

Buscando resolver las incógnitas anteriores, se considera relevante hacer esta investigación para conocer los factores que motivan a las personas a compartir

su conocimiento. Existen dos tipos de motivadores que explican estas cuestiones, los motivadores extrínsecos, como el dinero y el reconocimiento social, y los intrínsecos, como la necesidad de formar parte de un grupo o el bienestar que produce aportar algo a la organización. En el presente trabajo de investigación se hace referencia a los extrínsecos por ser de mayor interés para el autor, además de ser motivadores que producen resultados completamente distintos según la cultura en la que se encuentre la organización. De esta manera es posible refutar o comprobar estudios que se han hecho en culturas diferentes a la mexicana.



## II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En este primer capítulo se define qué es el conocimiento y qué es la Gestión del Conocimiento, así como su importancia, la forma en la que se lleva a cabo, qué factores motivan la transmisión del conocimiento y cuáles la desmotivan, sin olvidar los beneficios que trae una eficiente Administración del Conocimiento.

El conocimiento es algo que ha existido desde la formación misma del hombre, no es algo nuevo, entonces ¿por qué actualmente hay tanto énfasis en el conocimiento? Porque las empresas no le habían dado el peso que realmente tiene, y ahora se dan cuenta que lo más importante en este mundo tan cambiante y tan competitivo, es lo que ellos mismos saben, lo que ha aprendido su personal, y que desafortunadamente se va perdiendo por no saberlo administrar y compartir. Stewart (1994) mencionado por Davenport y Prusak (2001) advertía que las empresas se deben de concentrar menos en lo que son y más en lo que saben: su capital intelectual.

El conocimiento es el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con el uso....La única ventaja sustentable de una empresa proviene de lo que conoce en forma colectiva, la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y cuán rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo (Davenport y Prusak, 2001, pp. xviii-xix).

### 2.1 Definición e importancia de Gestión del Conocimiento

Actualmente es muy común que los datos, la información y el conocimiento se usen como sinónimos, cuando no lo son, por lo tanto se inicia por conocer la diferencia entre ellos.

Se define a los datos como “un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos...registros estructurados de transacciones” (Davenport y Prusak, 2001, p. 2), que por sí solos no representan un significado, y su importancia radica en que son la materia prima para la información.

Por su parte, la información es el conjunto de datos con algún significado, son datos contextualizados, categorizados, calculados, corregidos y condensados. La información, según Davenport y Prusak (2001), debe tener significado para quien la recibe, no solo para quien la envía, es decir, si no significa nada para quien la recibe, entonces siguen siendo únicamente datos.

Davenport y Prusak (2001) explican el conocimiento como algo mucho más complejo, es la información transformada por las personas mediante comparaciones, consecuencias, conexiones y conversaciones; a su vez, este conocimiento en las personas genera más conocimiento; sus componentes son:

- Experiencia: consiste en aprender de lo vivido y usarlo en la actualidad.
- Verdad práctica: es diferenciar entre lo que debería suceder y lo que realmente sucede.
- Complejidad: es dar respuestas complejas a problemas poco comunes.
- Criterio: consiste en evaluar nuevas situaciones, interactuar y evolucionar.
- Reglas empíricas: son guías flexibles que evitan iniciar de cero cada vez.
- Valores y creencias: son los que influyen en lo que cada persona absorbe.

Shehabat et al. (2008) aseveran que el conocimiento es almacenado o usado para trabajar con él, el cual es tácito o explícito. El tácito es entendido y aplicado sólo por la persona que lo posee, es difícil de articular, es desarrollado de la experiencia y de la acción y usualmente compartido mediante conversaciones interactivas. Éste es difícilmente compartido, sobre todo por obstáculos sociales. El explícito es más preciso y formalmente articulado, más fácilmente codificado, documentado y transferido o compartido, algunos ejemplos de éste último son: manuales de procedimientos y software, entre otros.

El conocimiento es la ventaja competitiva de cualquier firma (Grant, 1991, Spender, 1996 y Teece, 2000, referenciados por Bock et al. 2005), y reside en los individuos (Nonaka y Konno, 1998, mencionados por Bock et al.); sin embargo, pasarlo a la organización depende de las actitudes de compartirlo que tengan; Bock et al. afirman que una buena actitud para compartirlo, es la excepción más que la regla.

Si el conocimiento es la ventaja competitiva de cualquier organización ¿cómo saben las organizaciones lo que ya conocen? Se estima que en empresas pequeñas y medianas es fácil identificar al experto en cada área y contactarlo rápidamente cuando se requiere una información, pero en empresas más grandes es prácticamente imposible saber quién sabe qué y contactarlo. Entonces las empresas vuelven a investigar lo que ya sabían, sin importar que exista por algún lugar la persona que ya había adquirido ese conocimiento. De aquí la importancia de la Gestión del Conocimiento (en adelante GC)<sup>1</sup>, a fin de evitar la pérdida de tiempo y dinero, mejorando la productividad de la organización. A continuación se exponen tres definiciones de lo que es GC.

La GC “es crear y compartir el conocimiento en una organización....” (Dictionary of Business and Management, 2006).

Davenport y Prusak (1998) definen la GC como “el proceso de capturar, almacenar, compartir y usar el conocimiento” (citado por Bock et al., 2005, p. 88). Posteriormente comentan que la GC “es una transferencia [de conocimiento] formalizada” (Davenport y Prusak, 2001, p. 102).

Julio César Jacob (2000, p. 7) define GC como “capturar, almacenar y recuperar tanto conocimiento tangible como intangible”. Estas actividades se logran mediante un ambiente de aprendizaje interactivo en el que las personas transfieren lo

---

<sup>1</sup> En el idioma inglés se utilizan las iniciales KM para hacer referencia al Knowledge Management. Para efectos de esta tesis se utilizan las iniciales GC para nombrar a la Gestión del Conocimiento.

que saben, incorporan ese saber y lo aplican a la generación de nuevos conocimientos.

El tema central de la GC es aprovechar y reutilizar los recursos ya existentes en la organización, en vez de redescubrir lo que ya se ha descubierto antes, como patentes o experiencia personal, por ejemplo. Para crear este ambiente las empresas deben:

- Hacer hincapié en que la GC ayuda a lograr los objetivos de la organización.
- Rediseñar los espacios físicos de tal manera que ayuden a que fluya el conocimiento.
- Incluir motivadores para practicar el compartir el conocimiento.

Davenport y Prusak (2001) mencionan algunos principios de la GC, que son:

- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
- El compartir lo que una persona sabe con un compañero, requiere confianza.
- La tecnología permite nuevas conductas del conocimiento.
- Se debe promover y premiar el hecho de transmitirlo a otros.
- El respaldo del personal directivo y los recursos son fundamentales.
- Las iniciativas de la GC deben comenzar con un programa piloto.
- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- El conocimiento es creativo, entonces hay que promover su desarrollo en forma inusual.

En las definiciones presentadas de GC se menciona de manera común el proceso de Compartir el Conocimiento (en adelante CC)<sup>2</sup>, el cual es definido como “la buena disposición de los individuos para compartir con otros el conocimiento que ellos tienen” (Gibbert y Krause, 2002, mencionados por Bock et al., 2005).

Ipe (2004, p. 399) sostiene que CC es el “proceso por el cual los individuos hacen disponible a otros su conocimiento”.

Es posible decir entonces que cualquier organización o persona posee datos, información y conocimiento, lo importante es no confundir los datos o la información con lo que es realmente conocimiento, para así poder compartirlo con los demás miembros a lo largo de la organización.

Actualmente se le da un gran peso a CC dentro de una organización porque se ha convertido en la inversión más segura y la mejor ventaja competitiva frente a la competencia.

El conocimiento explícito o tangible es mucho más fácil de difundir que el tácito o intangible, y es en este último donde los directivos enfatizan su cuidado, a fin de contribuir en la distribución y uso de este activo, de tal manera que se evite el retrabajo haciendo uso de lo investigado y probado anteriormente. En el siguiente apartado se describe cómo se realiza este intercambio de conocimiento.

## **2.2 Mercado del conocimiento**

Davenport y Prusak (2001) mencionan que el conocimiento es un bien intangible, y como tal se ofrece, se compra, se vende y se negocia, bajo las leyes del mercado como cualquier otro bien.

---

<sup>2</sup> En el idioma inglés se utilizan las iniciales KS para citar al Knowledge Sharing. Para efectos de esta tesis se utilizan las iniciales CC para hacer referencia a Compartir el Conocimiento.

Los compradores de conocimiento buscan respuestas a problemas complejos mediante mejores opiniones y aptitudes que provengan de expertos.

Los vendedores de conocimiento son personas que disponen de este bien, es decir, experiencia considerable acerca de un tema valorado en el mercado, además de que cuentan con la capacidad de expresarse y buscan intercambiarlo por algo que ellos desean.

Los intermediarios del conocimiento son los que conectan a los compradores con los vendedores, como lo son los gerentes.

Al igual que todos los mercados, aquí también existe un sistema de precios, ya sea que se pague con dinero o que la ganancia esté directamente en la transacción, es decir, se obtiene algún beneficio de hacer la compra-venta del conocimiento, como:

- Reciprocidad: surge cuando se CC con la expectativa de que la otra persona más adelante pagará de la misma manera, devolviendo conocimiento al vendedor cuando éste lo necesite.
- Reputación: significa ser reconocido como alguien que CC, provocando que otros miembros de la organización estén más dispuestos a CC con él; además otorga beneficios como seguridad laboral y promociones.
- Altruismo: son las personas que les gusta ayudar, se sienten bien con ellos mismos. Se da normalmente cuando quieren transferir sus conocimientos.

La confianza es la condición esencial en un mercado de conocimiento efectivo, ya que no hay contratos ni sanciones. La confianza es visible cuando se sabe que se obtienen méritos por CC. Es un elemento común, ya que forma parte tanto del comprador como del vendedor. Y comienza en el nivel superior con los directivos, pues ellos son el ejemplo. El profesor Salvatore Belardo señala que “la

confianza es el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 63).

Koontz y Weihrich (2004) consideran que la compra-venta de conocimiento se da en redes formales o informales. Las formales son marcadas por la dirección, por el organigrama, son registros impresos o electrónicos, carecen de interactividad; su ventaja es que son uniformes y son para todos. Las informales tienen la gran ventaja de basarse en la confianza ya que se maneja un gran contacto personal, las relaciones de amistad suelen tener más peso y mayor efectividad que las relaciones del organigrama, son redes dinámicas, van cambiando según las condiciones. La desventaja de las informales es que no están a disposición inmediata de todos. La organización informal da cohesión a la formal, crea entre los individuos un sentido de pertenencia; los administradores aprovechan estas redes informales como vías de comunicación para influir en la moral de los empleados.

Entonces, si el conocimiento es un bien intangible que se vende y/o compra, es necesario que las organizaciones motiven este mercado mediante beneficios económicos o personales, así como reducir todos los factores que lo inhiban. La base para este intercambio de conocimiento es fundamentalmente lograr confianza entre los individuos de una organización, tanto en las redes formales como en las informales.

Para entender cómo se motiva o se desmotiva a CC en una organización, primero se define qué es una organización y después se presentan algunos de estos motivadores e inhibidores para CC.

### **2.3 Organizaciones**

Se ha mencionado que se debe CC dentro de las organizaciones; sin embargo, ¿qué es una organización?

Robbins y Decenzo (2002, p. 3) definen una organización como “un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática, reunidas para un propósito específico”.

Gibson et al. (2006, p. 5) definen a la organización como “la unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta común”.

Con estas definiciones se deduce que las organizaciones han existido desde que existe el hombre, es decir, desde la prehistoria cuando se *organizaban* para sobrevivir, mientras que unos cazaban, otros construían las chozas y otros los defendían de los animales peligrosos. Así ha sido a lo largo de toda la historia, por ejemplo, para construir las pirámides de Egipto, se debieron organizar en grupos a fin de subir las enormes piedras sin maquinaria alguna (Robbins y Decenzo, 2002).

Actualmente se marca una diferencia entre diversos tipos de organizaciones, las cuales tienen distintos fines. En seguida se describen dos clasificaciones.

La primera clasificación es entre las organizaciones lucrativas y las no lucrativas. Según Robbins y Decenzo (2002), las principales diferencias son:

<i>Lucrativa</i>	<i>No lucrativa</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Universalmente miden desempeño por medio de la utilidad.</li><li>• Enfoque central: generar dinero.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay una medida de desempeño universal.</li><li>• Deben ganar dinero para sobrevivir, no para los dueños.</li></ul>

Robbins y Decenzo (2002) mencionan algunas similitudes de las organizaciones lucrativas y las no lucrativas:

- Tienen objetivos claros.
- Tienen estructuras organizacionales para operar.
- Motivan a los empleados.



- Garantizan la legitimidad de la existencia de la organización.
- Otorgan apoyo político interno para poner en marcha los programas acordados.

La segunda clasificación de organizaciones hace referencia a lo que obtienen o generan. Todas las organizaciones producen bienes o servicios, es decir, transforman insumos en algo tangible o intangible, agregándole valor, y estos bienes y servicios son demandados en un mercado. Entonces existen organizaciones de bienes y organizaciones de servicios (Hall, 1996).

Una organización de servicios produce bienes intangibles, por ejemplo servicios educativos, médicos o de transporte, que no son materiales ni se pueden guardar en inventarios, pero que incluyen al cliente en el proceso de producción (Robbins y Decenzo, 2002, p. 439).

Esta tesis está enfocada a Escuelas de Educación Media Superior, es decir, se refiere a una organización no lucrativa y de servicios. No lucrativa porque su fin último no es hacer ganar dinero a los dueños, solo ganar el dinero suficiente para subsistir. Y es de servicios ya que transforma a los alumnos en personas preparadas utilizando profesores, libros, tecnología, entre otros.

Después de identificar el tipo de organización al que se hace referencia en este documento, se analizan algunos motivadores para CC.

## **2.4 Motivadores**

Davenport y Prusak (2001) afirman que existen herramientas para crear mercados de conocimiento eficaces, como lo son:

- Uso inteligente de la informática: consiste en adquirir los sistemas de información y las redes necesarias para conectar mucha gente separada geográficamente, así como almacenar y recuperar toda la información necesaria para generar conocimiento.

- Desarrollo de mercados: es crear los espacios físicos y virtuales para intercambiar el conocimiento, como salas de descanso para intercambiar opiniones, ferias del conocimiento y foros electrónicos. Así como otorgarles el tiempo para que todos puedan asistir a estos espacios.
- Reconocimiento del valor del conocimiento: es demostrar mediante recompensas la valía de CC, invertir recursos para desarrollar este mercado, incluirlo en la evaluación de desempeño, así como asignar líderes entusiastas y comprometidos.

Bock et al. (2005) declaran que la GC es influenciada tanto por motivadores personales como por fuerzas contextuales. Los motivadores personales hacen referencia a aquellas necesidades que vienen de la persona, mientras que los contextuales serían los externos, como la situación por la que se está pasando.

La GC no puede ser forzada pero sí fomentada y facilitada, para lo cual se debe creer que lo que se va a ganar es mayor a lo que se va a invertir, es decir, a los costos personales que implica CC, ya que deben invertir tiempo y esfuerzo extra.

Buckman (1998) mencionado por Bock et al. (2005) señala que para transformar una organización en la que reservarse el conocimiento otorga poder, a otra en la que CC se recompensa con más poder, es necesario crear un clima en el que se confíe en los demás.

Existen dos tipos de motivadores, los extrínsecos y los intrínsecos. Los extrínsecos son todos aquellos que vienen de fuera del individuo, como dinero; y los intrínsecos surgen desde el individuo, como sentirse satisfecho por haber acabado exitosamente un proyecto; más adelante se profundiza en ambos motivadores.

Kelman (1958) citado por Bock et al. expresa que los motivadores extrínsecos son exitosos solo como seguridad temporal. Por otro lado, Meyer (1975)

referenciado por Bock et al. (2005) contraponen que el CC existe cuando están presentes las recompensas extrínsecas apropiadas.

Davenport y Prusak (2001) establecen que la GC es una ocupación de todos; todos deben crear, compartir, investigar y usar conocimiento en sus rutinas cotidianas. Sin embargo, los puestos destinados a la GC están proliferando rápidamente, por ejemplo, en empresas estadounidenses y europeas han designado gerentes de conocimiento, quienes deben: predicar el aprendizaje; diseñar, implementar y supervisar la estructura para CC; administrar relaciones con proveedores para CC externo; fomentar, crear, compartir y usar el conocimiento; codificar el conocimiento; medir el valor del conocimiento y desarrollar la estrategia de conocimiento.

Por su parte, Ipe (2004) concluye que existen cuatro motivadores para CC:

- Sentimiento de ser valorado: cuando se percibe que se es respetado por los demás y por la organización.
- Relaciones informales con los miembros del equipo: las cuales facilitan el CC fuera de la organización.
- Compromiso con el proyecto: es desear contribuir significativamente para el logro del proyecto.
- Clima para compartir dentro del equipo: al valorar la experiencia de otros y enriquecerse ellos mismos.

En resumen se observa que hay factores tanto personales como contextuales que motivan a CC, siempre y cuando la persona perciba que los beneficios que obtiene son mayores o por lo menos iguales a los costos en los que incurre, como esfuerzo y tiempo. Los factores contextuales son fomentados por la organización, como tener un buen sistema de información, crear los espacios físicos para que fluya el conocimiento, reconocer y valorar a quienes CC, dar incentivos económicos, permitir las relaciones informales, evitar que acaparar el conocimiento sea una fuente de poder, fomentar la creación de puestos que administren el

conocimiento y crear un clima adecuado para una mejor GC, entre otros. Así como existen motivadores para CC, también hay inhibidores, que se ven a continuación.

## **2.5 Inhibidores**

Los inhibidores u obstáculos que evitan CC son todas aquellas situaciones o actitudes que no permiten que se CC eficazmente.

Davenport y Prusak (2001) enumeran tres frenos que se presentan en el mercado del conocimiento:

- **Monopolios:** surgen cuando una persona o grupo de personas tienen conocimientos que los demás no tienen y necesitan, lo cual genera una posición de poder.
- **Escasez artificial:** es el efecto del monopolio del conocimiento, pareciera que no hay suficiente conocimiento, siendo que sí hay, solo que está mal distribuido. Otra forma de escasez artificial es cuando se da un despido masivo, pues se pierde mucho conocimiento en las personas que salen de la organización.
- **Barreras comerciales:** son las malas actitudes que obstaculizan la venta o compra del conocimiento que provenga de puestos inferiores. La falta de tecnología para transmitir el conocimiento, también es una barrera.

Según Bock et al. (2005) un factor que desalienta el CC es la estructura de incentivos monetarios que se dan al empleado por desempeño individual, es decir, el conocimiento que posee una persona da como resultado un desempeño superior, lo que le hace ganar más dinero, y no comparte su conocimiento con los demás porque entonces sus compañeros tendrían el mismo rendimiento que él, y dejaría de obtener dichas recompensas.

Bock et al. (2005) señalan que el conocimiento compartido es usado por otros sin importar si éstos dan algo de regreso, lo cual inhibe el CC, sobre todo cuando la experiencia de cada individuo es valorada dentro de la organización, pero el asesorar a otros no se premia en la misma medida. También consideran que otro inhibidor es el miedo a compartir un conocimiento irrelevante que dañe la propia reputación.

Bock et al. (2005) mencionan algunas barreras naturales que evitan la GC:

- Tiempo y espacio: son los lugares físicos reservados para CC, como son las ferias del conocimiento o salas de descanso, así como darles el tiempo necesario a los empleados para que puedan asistir a éstas (Hinds y Pfeffer, 2003, referenciados por Bock et al.)
- Cognoscitivas: es la falta de lenguaje común o preparación al mismo nivel que provocan dificultad al CC (Dixon, 2000, mencionado por Bock et al.).
- Estructurales: son las políticas de la organización que son un obstáculo para CC, como bonos extra basados en desempeño individual y no grupal (Bock et al).

Por su parte Davenport y Prusak (2001), establecen que las conversaciones informales son una excelente forma de transferencia de conocimiento, sin embargo, consideran que están siendo amenazadas por las oficinas virtuales, en las que se pierde el contacto físico entre colegas, y proponen que se combata este problema estableciendo que un día a la semana se vean en la oficina para intercambiar opiniones, problemas, soluciones o mejoras.

Por otro lado, se piensa que para llevar a cabo la GC es suficiente con adquirir la tecnología necesaria; sin embargo, a pesar de que es una herramienta básica para cualquier organización, no lo es todo, ya que son las personas quienes deben hacer que funcione esa tecnología, es decir, darle importancia a los factores humanos.

Jacob (2000) considera que se compra o se crea la mejor tecnología, se implementa el sistema de información más moderno que existe y se contrata a los expertos más cotizados en el área, pero eso no implica que alguien use u obtenga algún beneficio del sistema de GC, ya que esta actividad implica un compromiso personal.

Al respecto, Davenport y Prusak (2001) consideran que si una organización invierte en tecnología más de la tercera parte de sus recursos, como lo son tiempo, esfuerzo y dinero, entonces se están descuidando factores tan importantes como los objetivos organizacionales, la cultura y la motivación.

Davenport y Prusak (2001) mencionan factores que inhiben la transferencia del conocimiento, los cuales son llamados fricciones (véase Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1 Fricciones que inhiben compartir el conocimiento

<b>Fricciones</b>	<b>Soluciones posibles</b>
<b>Falta de confianza</b>	Desarrollar relaciones y confianza mediante reuniones personales
<b>Distintas culturas, vocabularios, marcos de referencia</b>	Crear un interés común mediante capacitación, diálogo, publicaciones, trabajo en equipo, rotación laboral.
<b>Falta de tiempo y lugares de reunión; escasa noción del trabajo productivo</b>	Establecer horarios y lugares para la transferencia de conocimiento: ferias, salas de descanso, informes de conferencias.
<b>Los poseedores de conocimiento obtienen reconocimiento y recompensas</b>	Evaluar el desempeño y proporcionar incentivos basados en la actitud de compartir
<b>Falta de capacidad de absorción de los receptores</b>	Educar a los empleados para la flexibilidad; proporcionar tiempo para el aprendizaje; contratar para promover transparencia de ideas
<b>La creencia de que el conocimiento es una prerrogativa de grupos determinados; el síntoma de <i>no fue inventado aquí</i></b>	Promover un método de conocimiento sin jerarquías; la calidad de las ideas es más importante que el cargo de quien genera la fuente
<b>Intolerancia para los errores o la necesidad de obtener ayuda</b>	Aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración; no se pierde prestigio debido a no saberlo todo

Fuente: Davenport y Prusak, 2001, p. 111.

Este Cuadro 2.1 permite ver condensados algunos inhibidores de CC, así como concluir que para cualquier obstáculo al CC existen acciones con las que se evitan o contrarrestan dichos problemas.

Por otra parte, Ipe (2004) infiere que existen cinco inhibidores para CC:

- Falta de un contexto común: cuando personas de diferentes áreas y con diferente educación no manejan un lenguaje común para comunicarse.
- Naturaleza tácita del conocimiento: es muy difícil documentar conocimiento que se ha adquirido a base de la experiencia.
- Habilidades individuales para CC: es hacer un esfuerzo para articular y para recibir el conocimiento de la mejor manera posible.
- Costos de CC: como lo son el tiempo y el esfuerzo. Se debe percibir utilidad de CC y evitar tener que repetir un tema con la misma persona más de dos veces.
- Procesos y estructura del proyecto: es la forma en que está montado un proyecto, sino se definen bien los roles y se explica cómo fluye el conocimiento entonces se convierte en un obstáculo.

Bock et al. (2005) concluyen que la falta de suficientes recompensas extrínsecas e intrínsecas para compensar los costos individuales de CC es la barrera común. Sin embargo, consideran que se debe hacer mayor énfasis en los motivadores intrínsecos y dar menos fuerza a los extrínsecos, ya que contrario a las creencias comunes, los motivadores extrínsecos no ayudan a la GC.

Por su lado Gupta y Govindarajan (2000) en su estudio realizado en Nucor Steel Corp., comprobaron exactamente lo contrario, que fueron los motivadores extrínsecos los que contribuyeron a CC.

Como se ha expuesto, existen diversos elementos que inhiben el CC dentro de una organización y aunque son definidos por diferentes autores, coinciden en

varios de ellos como: la existencia de incentivos por desempeño individual, valorar más la experiencia que CC, falta de infraestructura para que pueda fluir el conocimiento, diferentes niveles de educación o diversos lenguajes que impiden una comunicación efectiva, dificultad para articular y expresar conocimiento tácito, acaparar el conocimiento le otorga cierto poder a la persona, cada vez menos contacto físico por las oficinas virtuales, pensar que la tecnología por sí sola conlleva a una GC, falta de tolerancia a los errores creativos y el factor en el que se basa esta tesis, falta de recompensas extrínsecas para motivar el CC.

Uno de los inhibidores más fuertes de CC es que las personas perciben que guardar el conocimiento para ellos mismos es una fuente de poder inagotable, para entender esto un poco más, se analiza el poder en el siguiente apartado.

## **2.6 Conocimiento como poder**

Davenport y Prusak (2001) dicen que el conocimiento es poder. El poder se ha definido como “la capacidad que tiene una persona para influir en otras personas para que trabajen en obtener los resultados que desea...” (Dahl, 1957, referenciado por Mintzberg et al., 1997, p. 206). Es como una energía que se va ganando y almacenando hasta que se requiere su uso.

Weber, mencionado por Chiavenato (2000, p. 453) define poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier forma de resistencia...”

Soto (2001, p. 170) argumenta que el poder “otorga capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar qué hay que hacer, dónde, cuándo, cómo y quién....”

Mintzberg et al. (1997, citados por Koontz y Wehrich, 2004) destacan que el poder proviene de diferentes fuentes:



- Legítimo: cuando se otorga por nombramiento oficial, es llamado autoridad. Controla los recursos que le son confiados, decide cómo y quién los usa.
- Contingente: se refiere a depender de alguien por manejar los recursos financieros, o cuando es imposible sustituirlo por alguna cualidad como manejar adecuadamente la incertidumbre.
- Del conocimiento: proviene de la experiencia de una persona, de tener conocimientos especializados sobre algo.
- Personal: o de referencia, es tener influencia en otras personas por sus ideas o carisma
- Coercitivo: surge cuando se tiene el poder de castigar o amenazar.

Según estos conceptos, el conocimiento da la capacidad de influir en otras personas, ya sea como poder de conocimiento o como poder contingente, y se considera que es una de las razones con mayor peso por la cual las personas se niegan a CC, ya que suponen que perderán ese poder que les otorga implícitamente el saber más que los demás.

Una vez definido el conocimiento, la forma en la que se intercambia, qué lo motiva y qué lo inhibe, en seguida se analizan cuáles son los beneficios de la GC.

## **2.7 Beneficios**

Jacob (2000) manifiesta que la GC ha logrado facilitar los flujos de conocimiento en diferentes compañías multinacionales como: Honda, Canon, Matsushita y Sharp. Por ejemplo, Management Review (1999) citado por Jacob, realizó una encuesta a 1626 gerentes de Estados Unidos, de los cuales el 63% reconoció que sus empresas no tenían un programa de GC; sin embargo, el 79% considera que es vital para el éxito de sus compañías.

Se encontraron tres beneficios básicos:

- Valor financiero: ya que la GC mejora los ingresos monetarios a las empresas, esto basando en una encuesta del Management Review (1999) mencionado por Jacob (2000), donde empresas con programas de GC aumentaron 60% la satisfacción de los clientes y 59% la innovación de productos o servicios, aumentando de esta manera las ganancias.
- Participación: las iniciativas de GC exitosas, normalmente, conducen a la mayor participación de los empleados, a mejorar la creatividad personal y organizacional y a fomentar la innovación (Dictionary of Business and Management, 2006).
- Se trabaja por un mismo objetivo: el contar con una GC eficaz, trae algunos beneficios, por ejemplo los empleados saben que su experiencia es valiosa y trabajan mejor, el intercambio de información permite que trabajen coherentemente con el objetivo organizacional, el CC genera más y mejor conocimiento, elimina las jerarquías al exponer libremente todas las personas sus conocimientos.

El éxito de una organización es un mezcla de aprendizaje y de acciones, y se debe tener cuidado en no invertir demasiado tiempo en la GC. Tanto el conocimiento como el aprendizaje deben estar al servicio de los objetivos generales de la organización. De otro modo, se convierte en un pasivo o en una distracción. Una tensión sana entre conocimiento y acción es la clave para el éxito individual y organizacional (Davenport y Prusak, 2001).

A pesar de que el concepto de GC ha sido ampliamente aceptado, pocas organizaciones son completamente capaces de desarrollarlo, ya que debido a su complejidad, su conocimiento ha sido fragmentado, es difícil de ser localizado y compartido, además de ser redundante, inconsistente y no utilizado del todo. En

algunos casos aunque sí logre ser compartido, se vuelve rápidamente obsoleto (Shehabat et al., 2008).

Aunque es reconocido por muchos directivos que la GC es muy útil en sus empresas, y que trae desde beneficios financieros hasta beneficios operacionales, así como lograr la mayor participación y unificación de los empleados, se considera que no se lleva a cabo una GC eficiente y eficaz dentro de la mayoría de las organizaciones. En esta tesis se investiga si algunos motivadores contribuyen a CC, sin olvidar que lo importante es darle un uso a este conocimiento que se está compartiendo, es decir, que el fin último siempre será realizar las acciones correctas.

En resumen si lo que las personas de una organización saben, es una fuerza muy importante para cualquier organización, que da beneficios financieros y sociales, se debe enfatizar su gestión, ya que el conocimiento es algo que se va acumulando y enriqueciendo a través del tiempo, aumentando así los beneficios.

Es importante recordar que el conocimiento explícito, es documentado y transmitido a toda la organización; sin embargo, el problema radica en que el conocimiento tácito o intangible es más difícil de ser recopilado y luego distribuido entre los demás miembros de la organización. Según lo visto hasta ahora, existen varios factores que motivan o desmotivan esta transferencia de conocimiento; como inhibidor destaca el poder que confiere retener la información y el conocimiento.

En el siguiente capítulo se analizan algunas teorías de motivación, para entender cómo se motiva a las personas y de esta manera aumentar el nivel de la GC que existe en la actualidad.

### III. MOTIVACIÓN

#### 3.1 Definición

“Un motivo es aquéllo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera” (Fremont, 1970, mencionado por Chiavenato, 2007, p. 47).

Según Chiavenato (2007), este motivo o impulso es provocado por un estímulo externo del medio ambiente o un estímulo interno que provenga de la misma persona.

“Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 497).

Motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por... satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999, p. 168).

Szulanski (1996) citado por Bock et al. (2005) dice que las fuerzas motivacionales están formadas por dos bases: estructuras de creencia personales y estructuras institucionales como lo son: valores, normas y prácticas aceptadas.

Chiavenato (2000) considera que estas fuerzas impulsoras guían cualquier comportamiento de un individuo, de tal manera que los comportamientos están formados por las siguientes premisas:

- Es causado: por estímulos internos y externos.
- Es motivado: mediante un impulso, deseo o necesidad.
- Está orientado hacia objetivos: siempre existe una meta a alcanzar.

Bock et al. (2005) determinan tres niveles de motivadores: individuales, de grupo y organizacionales. Los individuales son aquéllos que solo satisfacen a la

persona, como un bono monetario extra, por ejemplo. Los de grupo son aquéllos que benefician al grupo de personas con una tarea en común, por ejemplo: invitar a comer al departamento que logre mayores ventas. Y los organizacionales son aquéllos que benefician a todos, un ejemplo es: aumentar la prima de seguro de gastos médicos mayores a toda la organización un 20%.

Aunque hay diferentes definiciones y clasificaciones de la motivación se observa que los motivadores son todas aquéllas fuerzas impulsoras de la conducta de una persona, y dichas fuerzas vienen desde el interior de un individuo o desde su exterior, de la misma manera hay motivadores que impulsan solo a un individuo, a un grupo o a toda una organización.

Entonces, cualquier comportamiento tiene causas, motivadores y objetivos. De manera general la motivación sigue ciertos pasos, llamados *ciclo motivacional* que se detalla en el siguiente apartado.

### **3.2 Ciclo motivacional**

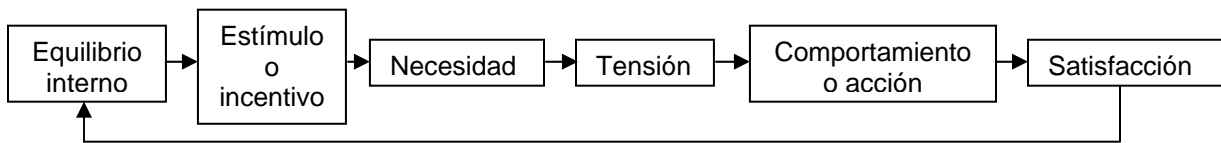
Las fuerzas motivacionales varían de una persona a otra, y de una situación a otra en la misma persona a lo largo del tiempo. “Las personas promedio no existen...en las empresas parecen partir del supuesto contrario.” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 495).

Sin embargo, Chiavenato (2007) afirma que existe un patrón de motivación que se aplica de manera general a cualquier comportamiento, conocido como *ciclo motivacional*.

Este ciclo comienza cuando surge una necesidad, derivada de un estímulo interno y/o externo, esta nueva necesidad produce desequilibrio en el individuo, lo que le genera tensión o inconformidad, para eliminar esta tensión el individuo efectúa determinado comportamiento, con el cual busca satisfacer dicha necesidad. Si logra satisfacerla, vuelve a tener equilibrio interno, hasta que un nuevo estímulo le cree

una necesidad diferente a este individuo y el ciclo vuelve a comenzar. La Figura 3.1 muestra el ciclo motivacional.

Figura 3.1 Etapas del Ciclo Motivacional.



Fuente: Chiavenato, 2007, p. 49

Si el comportamiento no logra satisfacer la necesidad, entonces, se da frustración en el individuo o compensación. La frustración se manifiesta de diferentes maneras como agresividad, apatía, indiferencia, tensión nerviosa o insomnio. La compensación es disminuir un poco la tensión de una necesidad insatisfecha mediante la satisfacción de otra necesidad (Chiavenato, 2007).

Si los motivadores son personales, se infiere que a cada persona es posible que le motive algo diferente; sin embargo, con el ciclo motivacional se observa que sí hay un patrón que las fuerzas impulsoras siguen para motivar a un individuo a cierto comportamiento. Es decir, se realiza un plan de motivación general, aunque algunos puntos se personalizan.

A fin de entender un poco más la motivación, se mencionan las diferentes teorías de motivación en el siguiente apartado.

### 3.3 Teorías de Motivación

A lo largo de la historia han surgido diversas teorías para explicar cómo se da la motivación. Primero se analiza una de las teorías más antiguas, la Administración Científica de Frederick Taylor y su contraparte Teoría de las Relaciones Humanas, así como la Teoría de campo de Lewin. Después las relacionadas con las necesidades humanas, las cuales apoyan que los motivos residen en el propio individuo, ya sea consciente o inconscientemente, entre ellas

están: Teoría de Maslow, Teoría ERG de Alderfer, Teoría de Herzberg y Teoría de McClelland. En seguida se analizan otro tipo de teorías como: la Teoría Situacional de Vroom, Teoría de las Expectativas de Porter y Lawler III, Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, Teoría del Reforzamiento de Skinner y finalmente Teoría Social Cognoscitiva.

*3.3.1 Administración científica.* Uno de los primeros en hablar de incentivos, específicamente del dinero como tal, fue Frederick Winslow Taylor, fundador de la administración científica, nacido en Filadelfia, Estados Unidos (Chiavenato, 2000). Inició su vida profesional en 1878 como obrero en la Midvale Steel Company, para en 1885 convertirse en supervisor, donde le llamaba la atención que los obreros trabajaran al ritmo más lento posible, produciendo lo mínimo en cada jornada; sin embargo, saliendo del trabajo todavía tenían energía para trabajar en sus hogares, lo cual significaba que no habían gastado toda su energía en el trabajo.

Surgió entonces la Administración Científica en la que Taylor evaluó el pago justo a un trabajo justo, dando la bienvenida al pago por destajo, aumentando significativamente la producción, ya que pagaba según lo que cada quien produjera. Anteriormente había surgido el pago por destajo, pero era injusto, los jefes reducían los salarios arbitrariamente cuando era mucha la producción (Dessler, 2001).

La Administración Científica es la primera teoría en hablar de incentivos directos, para lograr que trabajen más, y es aquí donde surge el concepto del hombre económico, el cual afirma que al hombre lo único que le importa es el trabajo. Esta teoría apoya fuertemente a los incentivos extrínsecos, los cuales se profundizan más adelante.

Estos planes de incentivos económicos disminuyeron en los años 30's cuando se da un nuevo enfoque en la administración, el de las Relaciones Humanas, exaltando las necesidades humanas y sociales de los trabajadores y no solo las económicas.

3.3.2 *Relaciones Humanas*. El primer exponente de esta teoría es Elton Mayo, quien es considerado como el fundador de la Teoría de las Relaciones Humanas, en la cual examina los problemas humanos y sociales, ya que hasta el momento solo se había centrado la atención en la eficiencia material. Mayo defiende tres puntos de vista:

- El trabajo es una actividad grupal: ya que el comportamiento de un empleado depende más de las normas del grupo en el que trabaja, que de incentivos salariales que la organización le pueda ofrecer.
- El trabajador no está aislado, forma parte de un grupo social: en el que convive con los demás.
- Debe haber jefes democráticos: ya que los dirigentes deben ser comunicativos y persuasivos, de tal manera que sean apreciados por todo el personal.

Mayo no está de acuerdo con el hombre económico de Taylor, argumenta que el hombre es motivado por la necesidad de estar en compañía, que encuentra en su trabajo seguridad emocional, satisfaciendo así sus necesidades psicológicas y sociales, y al ser reconocido, aumenta su productividad. Surge así el hombre social. Mayo no olvida la parte económica de una organización, que es producir bienes, pero dice que se armonice con la parte social, es decir, con la satisfacción de los colaboradores.

La importancia de esta teoría es que se empieza a ver el otro lado de la administración, la parte humana. Surgen conceptos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupo, entre otros (Chiavenato, 2000).

3.3.3 *Teoría de Campo de Lewin*. En 1935, Lewin citado por Chiavenato (2000), basa su teoría en dos conceptos fundamentales:

- El comportamiento humano es el resultado de varios hechos.
- Los hechos son dinámicos.



Para ilustrar su teoría, Lewin propone la siguiente ecuación:  $C = f(P, M)$

“donde el comportamiento (C) es función (f) de la interacción entre la persona (P) y el medio (M) que lo rodea” (Chiavenato, 2000, p. 144).

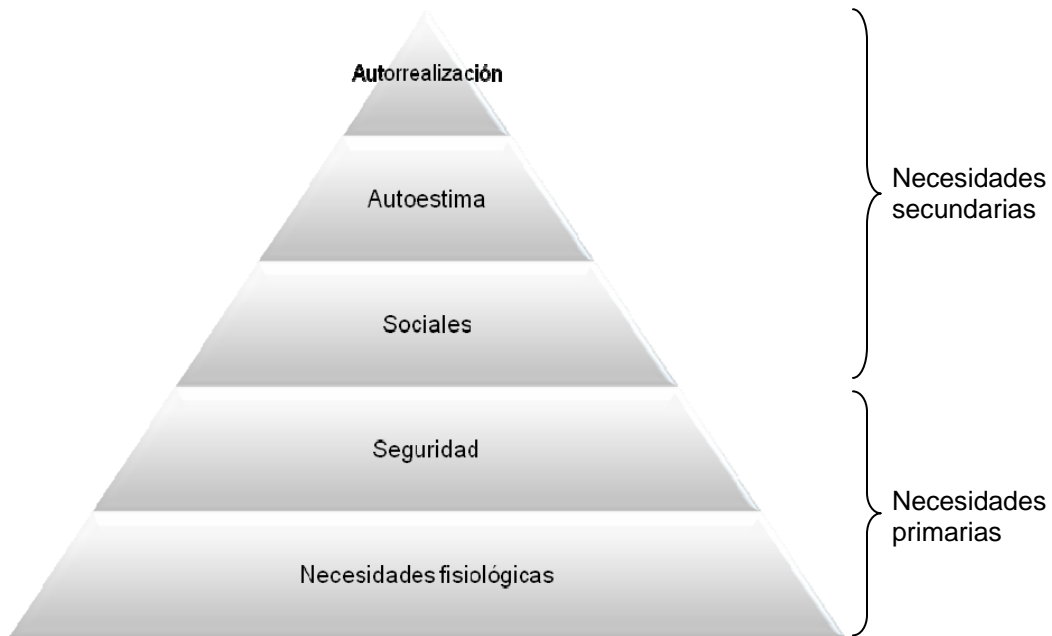
Esta teoría propone que las necesidades de una persona se ven influidas por el ambiente que percibe en ese momento, puede ser que cierta situación por la que está pasando lo motive a hacer algo, o al contrario, que una situación lo desmotive a llevar a cabo cierto comportamiento. También considera que existen barreras externas que evitan u obstaculizan el comportamiento deseado.

Con esta teoría se empiezan a ligar las necesidades con la motivación y el comportamiento realizado, es decir, qué necesidades satisface el comportamiento de CC, y cómo es motivado. Es la base para las siguientes teorías en las que se habla de las necesidades.

*3.3.4 Teoría de las necesidades de Maslow.* Surgieron las teorías que hacen referencia a las necesidades humanas. Una necesidad se define como “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 1999, p. 168).

La primera es la Jerarquía de las necesidades según Maslow (1943) mencionado por Chiavenato (2007), quien sostiene que las necesidades humanas están divididas según su importancia, acomodándolas en una pirámide, de tal manera que en la base quedan las necesidades más elementales, llamadas primarias, y en lo alto las necesidades más sofisticadas, llamadas secundarias.

Figura 3.2 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato, 2007, p. 51

Chiavenato (2007) describe cada una de estas necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades más importantes de cualquier ser humano, llamadas también necesidades básicas. Son cíclicas, de ellas depende la subsistencia, como: sueño, hambre, abrigo y deseo sexual. Si alguna de éstas no está satisfecha, se convierte en prioridad para guiar el comportamiento del individuo.
- **Necesidades de seguridad:** es la necesidad de protegerse ante cualquier peligro real o imaginario, ya sea físico o abstracto. También son parte de la subsistencia. El no tener satisfecha esta necesidad provoca incertidumbre.
- **Necesidades sociales:** son las necesidades de asociación, participación, aceptación ya sea por parte de colegas, familiares, amigos o pareja. Si no son satisfechas surge la desadaptación social.

- Necesidades de autoestima: es cómo se ve la persona a sí misma, es decir, la autoevaluación y la autoestima. Si no son satisfechas provocan sentimientos de inferioridad, dependencia y debilidad.
- Necesidades de autorrealización: son las necesidades de desarrollar al máximo el potencial de cada persona, es saber hasta dónde es capaz de llegar. Es una necesidad que solo ve y controla el mismo individuo, además es insaciable, porque cada vez que la satisfaga, quiere lograr más.

Los aspectos generales de esta teoría dicen que:

- Las necesidades insatisfechas son las que motivan el comportamiento humano, ya que una necesidad satisfecha no es motivadora.
- El individuo siempre nace con las necesidades fisiológicas.
- A medida que va creciendo, va teniendo las demás necesidades.
- Las necesidades se satisfacen de abajo hacia arriba en la pirámide, es decir, una vez que son relativamente satisfechas las necesidades fisiológicas entonces se busca satisfacer las de seguridad, una vez relativamente satisfechas las de seguridad se busca satisfacer las sociales, y así sucesivamente.
- No todas las personas consiguen satisfacer todas las necesidades, especialmente las de autoestima y las de autorrealización.
- Si alguna necesidad primaria vuelve a surgir, se convierte una vez más en la prioridad.
- Es posible que surjan varias necesidades al mismo tiempo.
- Las primarias se satisfacen mucho más rápido que las secundarias.

La importancia de Maslow es que fue el primero en hablar de necesidades del individuo y ligarlas a la motivación. Según esta teoría, el hombre necesita el dinero para cubrir sus necesidades básicas, y tal vez parte de las secundarias. Así es

que si se le ofrece dinero a cambio de CC que él posee, existe la posibilidad de que lo haga.

*3.3.5 Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG)*<sup>3</sup>. La segunda teoría de las necesidades analizada en esta tesis es la Teoría ERG de Clayton Alderfer, la cual es muy semejante a la de Maslow, ya que ambos hablan de necesidades humanas y las acomodan en diferentes niveles, determinando qué es lo que motiva a una persona.

Sin embargo, Alderfer identifica solo tres tipos de necesidades: de Existencia, de Relacionarse y de Crecimiento. Las de existencia son las necesidades básicas de Maslow; las de relacionarse son las sociales y las de crecimiento se equiparan con las de autoestima y autorrealización. Esta teoría también afirma que un individuo posee una o más necesidades al mismo tiempo; también dice que si una persona se frustra en alguna de ellas, tiende a centrarse en las necesidades de una categoría inferior (Alderfer, 1972, citado por Koontz y Weihrich, 2004).

La importancia de Alderfer en esta tesis es que para que el hombre pueda cubrir sus necesidades de existencia, lo más probable es que requiera de dinero, y al tener necesidades de relacionarse, le es importante lo que los demás opinan de él.

*3.3.6 Teoría de Herzberg*. La tercera teoría de las necesidades es la Teoría de Herzberg, también de necesidades humanas. Según Herzberg (1959) referenciado por Chiavenato (2007), la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos: son todas aquellas condiciones que rodean al individuo en su ambiente de trabajo, como salario, prestaciones, políticas, supervisión, clima laboral y oportunidades. Si están bien estos factores, evitan la insatisfacción del individuo, pero no logran su satisfacción; sin embargo, cuando son deficientes sí producen insatisfacción.

---

<sup>3</sup> Por sus siglas en inglés: Existence, Relatedness, Growth.

- Factores motivacionales: es el contenido del puesto en sí, como responsabilidad, libertad de decisión, objetivos, simplificación o ampliación del cargo. Cuando estos factores son óptimos se logra la satisfacción del individuo, pero cuando son deficientes no hay insatisfacción, simplemente no hay satisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que logran la satisfacción son diferentes de aquéllos que logran la insatisfacción, es decir, los factores higiénicos logran insatisfacción o no insatisfacción, pero no satisfacción; mientras que los factores motivacionales logran satisfacción o no satisfacción, pero no insatisfacción. De acuerdo a esto, Herzberg propone que para motivar a las personas, se deben enriquecer los puestos y aumentar los desafíos en las tareas que se realizan (Chiavenato, 2007).

Según la Teoría de Herzberg, el dinero aunque no motiva a los empleados, sí evita su insatisfacción; por lo que se considera que la falta de este incentivo financiero por CC está provocando cierta insatisfacción.

Tanto Maslow como Herzberg coinciden en que las necesidades más básicas motivan poco al individuo, sobre todo cuando se ha alcanzado un patrón de vida medio o elevado, mientras que las necesidades más sofisticadas son las que motivan a la mayoría de las personas.

*3.3.7 Teoría de McClelland.* La cuarta y última teoría relativa a las necesidades humanas es la Teoría de David McClelland (1961) quien citado por Robbins (1999), se enfoca en tres necesidades:

- Necesidad de logro: es sobresalir del estándar, luchar por el éxito.
- Necesidad de poder: influir en otros para que se comporten de cierta manera.
- Necesidad de afiliación: tener buenas relaciones interpersonales.

McClelland, mencionado por Robbins (1999), describe que a las personas con necesidad de logro, les gusta demostrar de lo que son capaces con sus propias habilidades, aceptan retos de dificultad media, donde tengan las mismas probabilidades tanto de tener éxito, como de fracasar, no les gusta lo muy fácil o lo muy difícil y les gusta ir mejorando sus propias marcas.

La persona con necesidad de poder disfruta estar a cargo de la situación, ser el líder que dirige a los demás, influir en ellos y luchar por el prestigio más que por el desempeño eficaz.

Finalmente la necesidad de afiliación está presente, en mayor grado, en personas que luchan por la amistad, que prefieren situaciones cooperativas y no competitivas y quieren lograr entendimiento mutuo con las personas que los rodean.

Definir cuál de las tres necesidades es más importante para una persona, ayuda para saber qué puesto es el idóneo para él dentro de la organización, ya que si sus labores satisfacen su necesidad ya sea de logro, de poder o de afiliación, estará mucho más motivado para alcanzar tanto sus metas como las de la organización.

Desde el punto de vista de McClelland lo que desmotiva al empleado a CC es mantener para sí mismo su conocimiento, ya que esto le da poder; otro inhibidor de CC es la necesidad de logro, pues al tener el conocimiento se realizan las tareas de manera autónoma. Por otro lado la necesidad de afiliación es un motivador para CC, ya que al transmitir el conocimiento a los demás, la persona se siente parte del grupo.

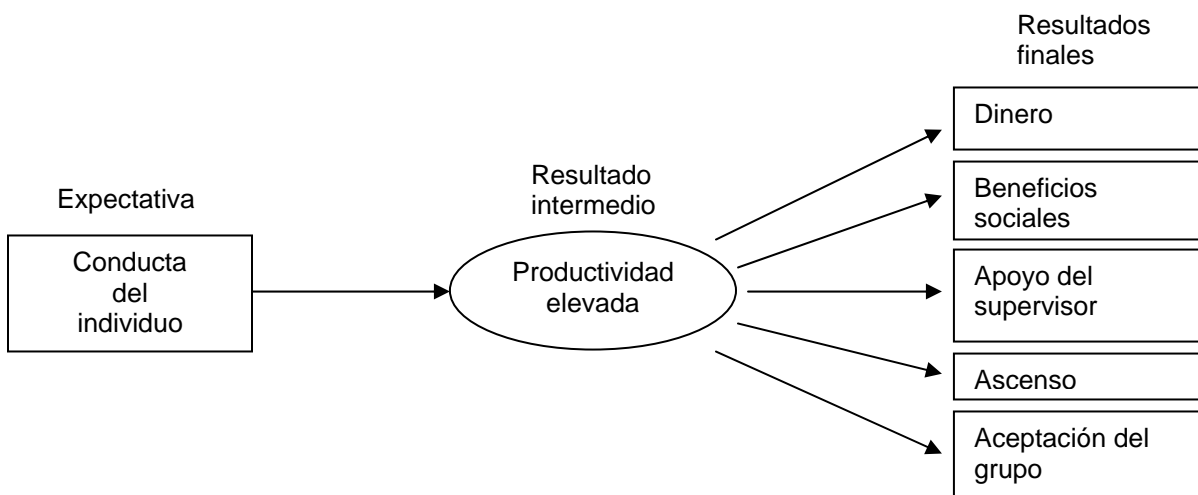
*3.3.8 Modelo Situacional de Vroom.* El cual afirma que en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- Objetivos personales del individuo, son sus expectativas.

- Relación entre productividad y logro de objetivos, son las recompensas esperadas.
- Percepción de su capacidad de influir en su productividad, es la relación entre expectativas y recompensas.

Este modelo afirma que las personas llegan a su objetivo final mediante objetivos intermedios, ya que van eligiendo sus comportamientos según la consecuencia que tenga cada uno de ellos (Vroom, 1964, citado por Chiavenato, 2007). Se aprecia en la Figura 3.3.

Figura 3.3 Modelo de expectativa empleado



Fuente: Chiavenato, 2007, p. 57

Cada individuo tiene diferentes objetivos personales, es decir, resultados finales, y dependiendo de estos objetivos la persona busca cumplir los resultados intermedios necesarios para llegar a los finales. En la Figura 3.3 la productividad elevada no representa ningún valor para el individuo, pero lo hace porque gracias a esa productividad elevada logra tener dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso y aceptación del grupo, que sí valen para él. Por eso se llama situacional, porque su actuar depende de los objetivos de cada persona, y de la situación en la que se encuentre para motivarse a tener o no ciertos comportamientos (Chiavenato, 2007).

Vroom sostiene que la motivación “es el producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de verla cumplida” (Vroom, 1964, referenciado por Koontz y Wehrich, 2004, p. 506). Este concepto se representa con la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \text{Valor del objetivo} \times \text{Expectativa de que se realice}$$

Siendo la motivación el resultado de multiplicar el valor del objetivo que se espera alcanzar por la expectativa de que se realice dicho evento; valor o valencia es el significado de obtener ese resultado, si es muy importante para la persona entonces tiene una valencia alta, y si no es tan importante, entonces contará con una valencia baja; mientras que la expectativa es qué posibilidades se perciben de que realmente se logre dicho objetivo. De tal manera que si el valor del resultado o la expectativa de que se realice es igual a cero, entonces no existe motivación para realizar dicho comportamiento; así como también si uno de los dos factores es negativo, la motivación se convierte en negativa, es decir, su comportamiento se realiza en sentido contrario, a fin de evitar el resultado de estos dos factores.

La importancia de esta teoría radica en que ya se considera la individualidad de las personas, y deja ver que aunque las metas de cada individuo y las metas de las organizaciones difieran, es posible que lleguen a armonizar (Koontz y Wehrich, 2004).

La motivación para CC es el resultado de la multiplicación de cuánto valen para el individuo los incentivos que se otorgan a cambio del conocimiento, así como los probabilidades que existan de CC adecuadamente; si alguno de los dos factores es igual a cero o es negativo, entonces no comparten su conocimiento.

*3.3.9 Teoría de las Expectativas.* Otro investigador de la motivación, Lawler III (1971) referenciado por Chiavenato (2007), asegura que el dinero es un fuerte motivador para cualquier persona, el problema es que las organizaciones no lo han usado adecuadamente, ya que: transcurre tiempo entre el desempeño y el incentivo



salarial que lo premia, además de ser insignificante; las evaluaciones de desempeño no producen distinciones salariales, por evitar confrontaciones con las personas de bajo desempeño; los salarios son promedio, pues se ligan a políticas gubernamentales o laborales; y existen prejuicios generados por la teoría de las relaciones humanas, en contra del hombre económico de la administración científica de Taylor mencionado anteriormente, diciendo que el dinero es algo vil, cuándo es el dinero uno de los fines por el que las personas trabajan.

Lawler III, citado por Chiavenato (2007), basa su teoría en dos premisas:

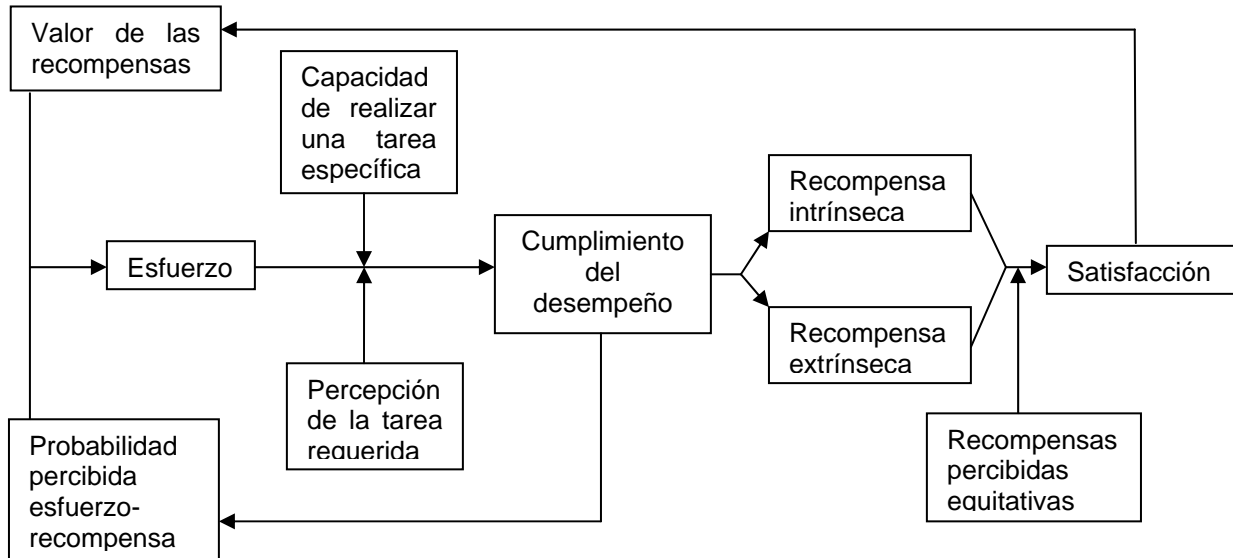
- Las personas quieren dinero porque es el medio para satisfacer sus necesidades, ya sea que compren directamente cosas con él o creen las condiciones necesarias para satisfacerlas. El dinero es un medio, no un fin.
- Si la persona cree que al mejorar su desempeño, obtiene más dinero, entonces lo mejora.

Lo importante es asegurarse de que el individuo tenga la percepción de la relación directa entre desempeño y remuneración, de esta manera el dinero es un excelente motivador, pues mejora su desempeño a fin de aumentar su resultado financiero. Si la persona no percibe que existe una relación directa, entonces el dinero no es un motivador.

Basándose en estos conceptos, surge una teoría de motivación mucho más compleja, pero también mucho más completa, la Teoría de las Expectativas de Lyman W. Porter y Edward Lawler III, la cual dice que el esfuerzo que una persona dedique a cierto comportamiento es el resultado de las recompensas que espera recibir a cambio, tanto extrínsecas, dinero por ejemplo, como intrínsecas. Para realizar este esfuerzo también influye la percepción de la dificultad de la tarea a realizar, así como las capacidades para llevarla a cabo; si ya se ha hecho antes, entonces esta percepción es mucho más clara. Una vez obtenidas las recompensas,

la satisfacción depende de qué tan justas y equitativas se consideren (Koontz y Wehrich, 2004). Esta teoría está representada en la Figura 3.4.

Figura 3.4 Modelo de motivación de Porter y Lawler III



Fuente: Koontz y Wehrich, 2004, p. 508.

En esta Figura 3.4 se aprecian los dos tipos de recompensas, las extrínsecas y las intrínsecas, así como la equidad que se percibe, es decir, qué tan justas se consideran esas recompensas en comparación con otros y en comparación con el esfuerzo requerido para realizar el comportamiento.

La importancia de esta teoría es que comienza a relacionar varios conceptos que se veían por separado, relaciona las necesidades de las personas, con sus habilidades para realizar dicho comportamiento, la probabilidad de lograr sus metas mediante su acción y también comienza a hablar de equidad. En el contexto de esta tesis, lo importante es la percepción del empleado de su propia capacidad para CC, y si realmente al compartirlo obtiene recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas.

**3.3.10 Teoría de Equidad.** Del modelo anterior surge el concepto de equidad, el cual es estudiado por J. Stacy Adams (1963) citado por Koontz y Wehrich (2004), quien dice que la equidad es algo subjetivo, los individuos juzgan las recompensas que

adquieren a cambio de sus esfuerzos, comparándolas con las recompensas que obtiene otra persona por sus esfuerzos, lo cual se representa con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Koontz y Wehrich (2004) afirman que si el individuo que hace esta comparación percibe que sus recompensas son menores, entonces no está satisfecho y decide trabajar menos; si percibe que los cocientes son iguales entonces está satisfecho; y si percibe que sus recompensas son mayores a las de los demás, trabaja más intensamente o desestima la recompensa.

Las personas soportan por un tiempo las inequidades, pero si persisten se mantiene la desmotivación y por lo tanto su productividad bajará.

Aplicando esta teoría se concluye que si una persona percibe que cuando CC obtiene menos que cuando un compañero lo hace, entonces deja de hacerlo; sin embargo si percibe que cuando CC con cualquier persona, todos ganan lo mismo o algo equivalente, entonces continúa con su conducta de CC.

*3.3.11 Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.* La cual dice que motivar a las personas por medio de recompensas extrínsecas, reduce la satisfacción de las recompensas intrínsecas, ya que si la persona trabaja para obtener dinero, por ejemplo, entonces olvida la satisfacción propia que le produce el hecho de trabajar. De acuerdo a esto, entonces las compensaciones no deberían de ir de la mano del desempeño de las personas en las organizaciones. La importancia de esta teoría es que establece una relación entre las recompensas extrínsecas e intrínsecas, aunque no se ha probado completamente si son directa o indirectamente proporcionales, realmente depende del tipo de trabajo y de la persona (Robbins, 1999).

Esta teoría aporta el equilibrio que debe existir entre los motivadores extrínsecos e intrínsecos; es decir, para motivar a que las personas compartan su

conocimiento se deben dar no solo recompensas financieras, sino también que satisfagan sus necesidades individuales por medio de la satisfacción personal.

*3.3.12 Teoría del Reforzamiento.* La cual está muy ligada con la buena administración, la Teoría del Reforzamiento es del psicólogo B. F. Skinner, quien definió el condicionamiento operante como el “proceso mediante el cual las personas aprenden un comportamiento voluntario” (Skinner, 1974, citado por Hellriegel et al., 1999, p. 106), es decir, cada vez que una persona se comporta de determinada manera y surge una consecuencia, la persona asocia ese comportamiento con esa consecuencia.

Si se quiere reforzar o motivar un comportamiento, entonces se asocia con una consecuencia positiva, pero si se quiere disminuir o desmotivar cierto comportamiento, entonces se vincula con una consecuencia negativa para la persona (Hellriegel et al., 1999).

Basándose en este concepto, Skinner creó una técnica de motivación conocida como reforzamiento positivo o modificación de la conducta, en la que se sostiene que los individuos son motivados si se elogia su buen comportamiento. Es decir, primero se establecen metas muy concretas que se dan a conocer a la persona, y cuando ésta las logra es retroalimentada y reconocida.

Así mismo si no logra completamente los objetivos, en vez de ser castigado o reprimido, se busca la forma de ayudarlo, cambiando áreas problemáticas y obstáculos para el buen logro de metas.

Se dice que está ligada a la buena administración porque enfatiza la planeación, la organización, el control por medio de la retroalimentación, la comunicación y la eliminación de obstáculos para el buen desempeño (Koontz y Weihrich, 2004).

Se debe tener cuidado con la omisión, es decir, evitar cualquier reforzador en comportamientos positivos; y con el castigo, el cual es un hecho material desagradable en comportamientos negativos, ya que el resultado sería el contrario al buscado. Esto se ilustra en la Figura 3.5.

Figura 3.5 Reforzamiento positivo y negativo.



Fuente: Adaptada por el autor, Hellriegel et al., 1999, p. 113

Se observa que un reforzamiento positivo, como un bono extra por CC, va a motivar que se siga con dicho comportamiento, mientras que no dar nada a cambio del conocimiento desmotiva a compartirlo. Por otro lado un reforzamiento negativo a quien se niega a CC desmotiva seguir con la misma actitud, pero castigar dicha conducta, solo la fomenta más.

Existen diferentes programas de reforzamiento, cada uno con ventajas y desventajas. El Cuadro 3.1 resume y compara estos programas.

Cuadro 3.1 Comparación de programas de reforzamiento

<b>Programa</b>	<b>Forma de recompensa y ejemplo</b>	<b>Influencia sobre el desempeño</b>	<b>Efectos sobre el comportamiento</b>
<b>Intervalo fijo</b>	Recompensa sobre la base tiempo fijo: remuneración semanal o mensual	Conduce a un desempeño promedio e irregular	Rápida extinción del comportamiento
<b>Razón fija</b>	Recompensa vinculada a un número específico de respuestas: sistema de pago a destajo	Conduce rápidamente a un desempeño muy alto y estable	Extinción moderadamente rápida del comportamiento
<b>Intervalo variable</b>	Recompensa otorgada después de periodos variables: inspecciones no anunciadas	Conduce a un desempeño moderadamente alto y estable	Extinción lenta del comportamiento
<b>Razón variable</b>	Recompensa otorgada por ciertos comportamientos: prima de ventas vinculada con el vender X cuentas, pero X varía constantemente alrededor de alguna media.	Conduce a un desempeño muy alto	Extinción muy lenta del comportamiento

Fuente: Hellriegel, 1999, p. 124

Del Cuadro 3.1 se concluye que cada organización debe considerar qué tipo de programa de incentivos es el ideal para motivar el CC, porque aunque a simple vista parece que el programa de Razón Variable es el más conveniente, en realidad depende mucho de la situación de cada organización, y hasta de cada individuo. Tal vez para motivar el CC, el de Razón Fija es conveniente, ya que se vinculan más fácilmente los comportamientos esperados con las recompensas, sin estar variando estos vínculos, así las personas saben exactamente qué se espera de ellas para recibir algo a cambio.

Bandura (1989) citado por Hellriegel (1999), amplió la teoría de Skinner, creando la Teoría Social Cognoscitiva con la que explica que las personas llevan a cabo comportamientos por medio del aprendizaje social, es decir, observan a otros realizar ciertas acciones y el resultado que conllevan, memorizan esas acciones y las

repiten, al tener una consecuencia positiva, continúan con ese comportamiento, pero al obtener una consecuencia negativa, lo dejan de hacer.

Esta teoría social es muy aplicable en CC, ya que si una persona ve que su compañero al CC recibe recompensas financieras y el reconocimiento de sus demás colegas, entonces tal vez lleve a cabo las mismas acciones para recibir dichas recompensas.

En el presente apartado se revisaron 12 diferentes teorías de motivación en las que hay similitudes y diferencias, de las cuales se concluye que el dinero ha sido un motivador muy controversial.

Taylor en la administración científica apoyó el uso del dinero como motivador para producir más.

Después las Relaciones Humanas descartaron el dinero como motivador e hicieron hincapié en la persona como parte de un grupo social, iniciando la importancia del reconocimiento social.

Lewin afirma que dependiendo del contexto por el que esté pasando el individuo son sus necesidades y por lo tanto los motivadores van cambiando, es decir, una persona no se motiva siempre con dinero o con reconocimiento o con ascensos, va a depender de la situación que está viviendo.

Maslow empieza a clasificar las necesidades y las jerarquiza, dividiéndolas en necesidades básicas y secundarias, las primeras se satisfacen principalmente con dinero, y las segundas un poco con dinero y un poco con reconocimiento social, esta clasificación se compara con la de Alderfer ya que las necesidades de existencia son satisfechas con dinero y las de relacionarse con convivencia y reconocimiento social.

Herzberg limita el alcance del dinero únicamente a evitar la insatisfacción de la persona, pero afirma que no la motiva.

McClelland también menciona tres necesidades de todas las personas, solo que cada persona las tiene en diferente nivel, algunas personas desarrollan más necesidad de logro, mientras que otras de poder y otras tantas de afiliación; si se supone que el conocimiento da poder, alguien que tenga una alta necesidad de poder tal vez se rehúse a compartirlo, mientras que alguien que tenga una alta necesidad de afiliación está más dispuesto a CC con sus compañeros buscando aceptación social.

Vroom comienza a darle valor a lo que las personas esperan recibir a cambio de un comportamiento, siendo la motivación el resultado del valor de la recompensa esperada por la esperanza de recibirlo, es decir si una persona necesita el dinero y cree que por CC se le otorga una recompensa financiera, posiblemente lo comparta con tal de obtener dicha recompensa.

Lo que Vroom afirma se complementa con la Teoría de las Expectativas de Lawler III y Porter, quienes mencionan que el esfuerzo que una persona asigna a cierto comportamiento depende de la recompensa que se espera a cambio, siempre y cuando se crea capaz de realizar la tarea según su dificultad, y al final evalúa la equidad que percibe de la recompensa ganada.

Adams habla de equidad como el proceso de comparar lo que una persona obtiene con sus esfuerzos, y lo que otra persona logra con el mismo esfuerzo, si la organización recompensa en el mismo grado a las personas que CC, entonces se sienten motivadas a seguir haciéndolo, y según Bandura, por imitación las personas que no CC se incentivan a hacerlo viendo a sus compañeros.

Por último Skinner dice que es posible modificar el comportamiento de una persona si se refuerzan positivamente los comportamientos deseados y se refuerzan negativamente los comportamientos no deseados; si una persona CC, se le debería reforzar ya sea con dinero o con reconocimiento, esperando que lo siga haciendo.



Todas estas teorías de motivación contribuyen a la presente investigación, dando la referencia necesaria para saber cómo se motiva a las personas a CC en una organización. Se concluye que todas las personas necesitan ser motivadas para que realicen cierto comportamiento, ya sea con motivadores internos, en los cuales la organización no puede hacer nada, o con motivadores externos, que es donde la organización tiene la posibilidad de actuar. Además de cómo se motiva a las personas, también es importante conocer con qué se motiva a las personas, por lo tanto se trata este tema en el siguiente apartado.

### **3.4 Tipos de motivadores**

La interacción entre personas y empresas se da mediante el intercambio de incentivos y contribuciones, entendiéndose por incentivos “los pagos realizados por la organización a sus participantes a cambio de las contribuciones”; y por contribuciones “pagos que cada uno de los participantes hace a la organización...a cambio de los incentivos” (Chiavenato, 2007, pp. 82-83). Es decir, el individuo da su trabajo, sus conocimientos, sus habilidades, su tiempo y su esfuerzo a cambio de una compensación, la cual es financiera y no financiera.

Chiavenato (2007) divide la compensación financiera en directa o indirecta. La compensación financiera directa está formada por salarios, bonos, premios y comisiones. Y la indirecta, también conocida como prestaciones, incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, salubridad, trabajo nocturno, utilidades, horas extras, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiados, entre otras. Las prestaciones que un trabajador prefiere dependen de varios factores como su edad, su estado civil, gustos y preferencias.

Al respecto Dessler (2001) propone utilizar el enfoque tipo “cafetería”, en el cual el empleado elige las prestaciones que más le convienen sujetándose a un límite en costo e incluyendo los elementos no optativos. De esta manera las prestaciones se vuelven mucho más motivadoras, porque justo satisfacen las

necesidades del trabajador. “[Las prestaciones] han aumentado de manera impresionante y suelen ser de 35 a 40% de la remuneración total” (Davis y Newstrom, 2003, p. 159).

La compensación no financiera son todos aquellos motivadores intrínsecos que se describen a continuación.

Las recompensas intrínsecas incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro, la responsabilidad, la competencia, autofelicitación, autoreconocimiento, autoalabanza, autodesarrollo, autorrealización y mayor sensación de valor propio; estas recompensas son muy importantes para cualquier individuo, sin embargo no se profundiza más en ellas en esta tesis, pues lo que se busca es comprobar la eficacia de los motivadores extrínsecos, que es donde se hace el mayor énfasis. “Aunque lo ideal sería encontrar el balance entre recompensas extrínsecas e intrínsecas para cada persona” (Davis y Newstrom, 2003, p. 185).

Dentro de los extrínsecos están el dinero, el reconocimiento, los símbolos de estatus, las buenas relaciones y las condiciones placenteras de trabajo, los cuales son obtenidos mediante el desempeño individual, el desempeño de grupo y/o el desempeño organizacional. Se consideran solo el dinero y el reconocimiento como motivadores extrínsecos en esta investigación.

El dinero es un motivador que ha sido muy controversial, ya que algunos administradores le dan un gran peso, mientras que algunos científicos de la conducta tienden a restarle importancia.

Como se ha visto, los motivadores varían mucho de una persona a otra, depende de la situación, de la cultura, de las preferencias y de los cambios que va teniendo la persona a lo largo de su vida; sin embargo, todas las personas necesitan dinero, en mayor o menor medida, ya que lo requieren para cubrir sus necesidades, tanto básicas como superiores.

Las organizaciones también utilizan el dinero para atraer y retener a las personas más preparadas y que se vuelvan una ventaja contra su competencia.

Como compensación en una organización, el dinero debe cubrir dos puntos, ser percibido como igual entre las personas que ocupan puestos iguales o similares, y también ser percibido como un diferenciador en el desempeño extra que se realiza individualmente. “Para garantizar que el dinero tenga significado...es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 515).

Davis y Newstrom (2003) argumentan que el dinero también representa un valor de estatus, es un símbolo de lo que la organización piensa de las personas, así como también el estatus que guarda un empleado en relación con el estatus de sus compañeros.

El dinero también da poder, al otorgar la capacidad de influir en otros, así como de satisfacer la necesidad de afiliación, al pagar para pertenecer a clubes, por ejemplo.

De acuerdo a la teoría de las expectativas, el dinero debe tener gran valencia para motivar. Según la teoría del reforzamiento, el aumento de ingreso de dinero como consecuencia de un comportamiento, lo refuerza, mientras que la disminución o ausencia de dinero por un comportamiento dado desmotiva a continuar con este comportamiento.

El dinero es un símbolo de equidad o inequidad al servir como medio de comparación con otras personas en la misma organización en circunstancias similares.

El dinero sí es un motivador, si no es el más importante para todos, sí es el segundo o el tercero en la lista de las personas. Según un estudio hecho por Caudron (1993) mencionado por Robbins (1999), al cuestionar a 2500 empleados se

llegó a la conclusión de que el dinero era su motivador número uno o número dos. Otro estudio realizado por Ed Locke de la Universidad de Maryland, concluyó que el mejoramiento promedio se dio por los siguientes motivadores: 30% el dinero, 16% establecimiento de metas, 1% con la participación y 17% con el rediseño del trabajo (Locke, 1980, citado por Robbins, 1999). Con estos estudios es difícil decir que el dinero no motiva.

El reconocimiento social de una persona se define como “todo acto de aceptación de los demás...trátase de reconocimiento físico, verbal o por contacto no verbal” (Davis y Newstrom, 2003, p. 319) y se hace de varias maneras. El físico es una palmada en la espalda; el verbal, una felicitación personal o en público; y el no verbal, enviar una nota escrita a mano o por correo, invitaciones a comer, placas en la pared, entre otros.

Koontz y Weihrich (2004) agregan que un reconocimiento también es la participación, es decir, una persona se siente fuertemente motivada por el hecho de que se le tome en cuenta, consultándole respecto a las acciones o decisiones que le afectan; además es una de las mejores fuentes de información con las que cuenta una organización para resolver sus problemas. La participación genera en los individuos una sensación de logro, de asociación y de aceptación, se sienten escuchados y esto es altamente motivador.

Basándose en Herzberg, el enriquecimiento de puestos también es un reconocimiento, ya que se enaltece la gran capacidad de la persona, haciéndole saber que se confía en ella. Es importante que el trabajador sepa que este enriquecimiento se hace pensando en su bienestar, y que no lo vea como más carga de trabajo; se requiere de mucha comunicación entre empleado y organización.

Los reconocimientos son positivos o negativos. Los positivos generan un sentimiento favorable al recibirlos y vislumbran la perspectiva de ir por buen camino; mientras que los negativos dañan física o emocionalmente a quienes lo reciben y dan la perspectiva de estar haciendo mal las cosas.

Los reconocimientos también son condicionales o incondicionales, los primeros están sujetos a un comportamiento o un resultado previo a dicho reconocimiento, mientras que los incondicionados no requieren llenar ningún requisito, son más generales (Davis y Newstrom, 2003).

En algunas ocasiones, además de reconocer al individuo por su desempeño, las recompensas también funcionan como símbolos de estatus, por ejemplo: oficinas con ventanas, alfombrado, cortinas, cuadros, relojes, anillos, baños privados, lugar preferencial de estacionamiento, laptops en lugar de computadoras de escritorio y celular, entre otros.

Existen empresas que han apoyado los motivadores extrínsecos como motivadores efectivos en una organización, como el caso de Siemens, donde en uno de sus proyectos las recompensas explícitas fueron efectivas en motivar a los empleados a CC (Ewing y Keenan 2001, referenciado por Bock et al. 2005).

En resumen, en este apartado se mencionó el intercambio que se da entre las empresas y las personas, las primeras otorgan incentivos a cambio de las contribuciones de los individuos, así mismo se dividió los motivadores en intrínsecos y extrínsecos, haciendo mayor énfasis en los extrínsecos, los cuales son base fundamental para esta tesis. De los extrínsecos se resaltaron el dinero y el reconocimiento social, llegando a la conclusión de que el dinero ha sido muy controversial a lo largo de la historia, existiendo personas que lo apoyan y otras que lo rechazan como fuerza impulsora del comportamiento. El autor de esta tesis apoya el uso tanto de dinero como de reconocimiento para que los trabajadores se inclinen CC con sus compañeros.

Tanto las teorías de motivación como los motivadores están íntimamente ligados a la cultura, ya que algunas creencias de un país o región, difieren al otro lado del mundo. Sin olvidar que también hay valores universales de consistencia intercultural que aplican en cualquier parte del globo terráqueo. Para considerar estas diferencias al momento de motivar, se analiza el siguiente estudio.

### 3.5 Cultura

Hofstede (1991) mencionado por Colón (2003) realiza un estudio en el que evalúa creencias y valores culturales aplicando 116, 000 encuestas de actitud en 72 países. Dicha investigación proyecta un panorama de las diferencias en el pensar, sentir y actuar de los individuos entre las naciones. Las cuatro dimensiones culturales identificadas son:

- La dinámica del poder: indica el grado en que la gente de menor poder espera y acepta la desigualdad o inequidad de las instituciones sociales como la familia, la escuela, las organizaciones y el Estado.
- Individualismo-Colectivismo: evalúa qué tan laxo o fuerte es el lazo entre individuos y grupos sociales. El individualismo corresponde a sociedades en donde los lazos entre las personas se han perdido. El colectivismo, en sociedades donde las personas desde el nacimiento se integran fuerte y cohesivamente en los grupos a los que pertenecen; es decir, predominan los intereses de grupo y lo que se logra es el resultado del esfuerzo del grupo.
- Masculinidad-Feminidad: es el grado en que se adoptan características competitivas masculinas como el éxito, la asertividad y el desempeño; mientras que la crianza o cuidado son características femeninas.
- Evitar incertidumbre: señala hasta qué punto la gente prefiere situaciones estructuradas o no estructuradas. La tolerancia a la ambigüedad, la necesidad de consenso, la necesidad de reglas formales, la evasión del conflicto y la resistencia al cambio.

Al finalizar el estudio, Hofstede llegó a la conclusión de que en México prevalece:

- Alto grado de desigualdad: hay mayores discrepancias de pensamientos, sentimientos y comportamientos que en otras culturas

donde la inequidad es menor. Es decir, las personas con un bajo nivel de poder esperan y aceptan la desigualdad existente.

- Colectivista: ya que el mexicano se considera miembro del grupo, donde valora la armonía y *dar la cara*, mientras que las confrontaciones y los conflictos son evitados. La vergüenza ante los demás ayuda a corregir ofensas y faltas.
- Cultura masculina: quiere decir que se busca ser los mejores en todo, como estudiantes, empresarios o personas, el fracaso es visto como un desastre.
- Evitar la incertidumbre: ya que en México se prefieren las situaciones estructuradas.

Considerando los resultados de dicho estudio es posible que la cultura mexicana apoye el CC, siempre y cuando se den las siguientes situaciones:

- Eliminar la jerarquía dentro de una organización al CC, ya que una persona de un nivel inferior en el organigrama no se atreve a comunicarse con una persona de un nivel más alto por respetar esta desigualdad de situaciones. De la misma manera un directivo no está dispuesto a comprar conocimiento a un empleado por temor a perder el respeto de sus subalternos.
- Si CC se convierte en una actitud generalizada adoptada por la mayoría de las personas, entonces se motivará a que este comportamiento se lleve a cabo de una manera más natural, pues es lo que la mayoría hace.
- Actualmente el desempeño excepcional es visto como símbolo de éxito dentro de una organización, y normalmente este tipo de desempeño se da de manera individual. Si se cambia la percepción de tal manera que CC lleve a un desempeño grupal exitoso, entonces es posible que las personas colaboren más con sus compañeros trabajando como equipo, aprendiendo todos de los demás.

- Las situaciones establecidas son valoradas por los mexicanos. Es posible evitar la incertidumbre de CC especificando de antemano las posibles consecuencias de hacerlo y de no hacerlo, así como cumplirlas fielmente cuando uno de los dos comportamientos se realice.

De manera general, en este apartado se analizó la importancia de la cultura en el ámbito organizacional, así como su influencia en la actitud que se tiene hacia CC. En México se tienen ventajas con los cuatro puntos encontrados, solo se deben canalizar los esfuerzos de los administradores para lograr efectivamente que las personas tengan la intención de compartir su conocimiento con sus compañeros.

En el presente capítulo, se ha definido qué es la Gestión del Conocimiento y cómo se motiva a las personas. Sin embargo falta ver cómo es posible modificar el comportamiento de una persona para que quiera CC. En el siguiente capítulo se analiza la Teoría de la Acción Razonada, con la cual se intenta modificar el comportamiento de las personas.



#### IV. TEORÍA DE ACCIÓN RAZONADA

En los capítulos anteriores se ha hablado de la importancia de la GC en cualquier organización y de las posibles formas de motivar a las personas que no CC a que lo hagan, es decir, encaminar su comportamiento a que efectivamente lo compartan. Una de las teorías que explica el proceso que recorren las personas, de manera general, antes de realizar algún comportamiento en específico es la Teoría de Acción Razonada (en adelante TAR), la cual es analizada en este capítulo.

La TAR es una teoría propuesta por Icek Ajzen y Martin Fishbein, que explica casi cualquier comportamiento social en la mayoría de las personas.

Ajzen y Fishbein (1980) basan la TAR en asumir que el ser humano es racional y hace uso sistemático de la información de la que dispone, y que no es controlado por motivos inconscientes, deseos o caprichos. Además de que las personas consideran las implicaciones que reciben sus acciones antes de tener algún comportamiento. La finalidad es predecir, entender e influir en el comportamiento humano, el cual deriva de una intención de realizar dicho comportamiento.

La intención de una persona de llevar a cabo un comportamiento, está en función de dos determinantes: de lo personal y de la influencia social.

Lo personal se define como “la actitud hacia el comportamiento” (Ajzen y Fishbein, 1980, p. 6) o “el sentimiento general favorable o desfavorable de una persona hacia un concepto” (Ajzen y Fishbein, 1980, p. 54). Es muy subjetivo ya que viene de las creencias personales, lo que está bien para una persona, tiene la posibilidad de estar mal para otra persona.

Normalmente para medir la actitud hacia un comportamiento se toma la escala bipolar desde *a favor* hasta *en contra de*, mientras más a favor esté, mayor es

su intención de realizar el comportamiento y mientras más en contra esté, menor es su intención de realizar dicho comportamiento.

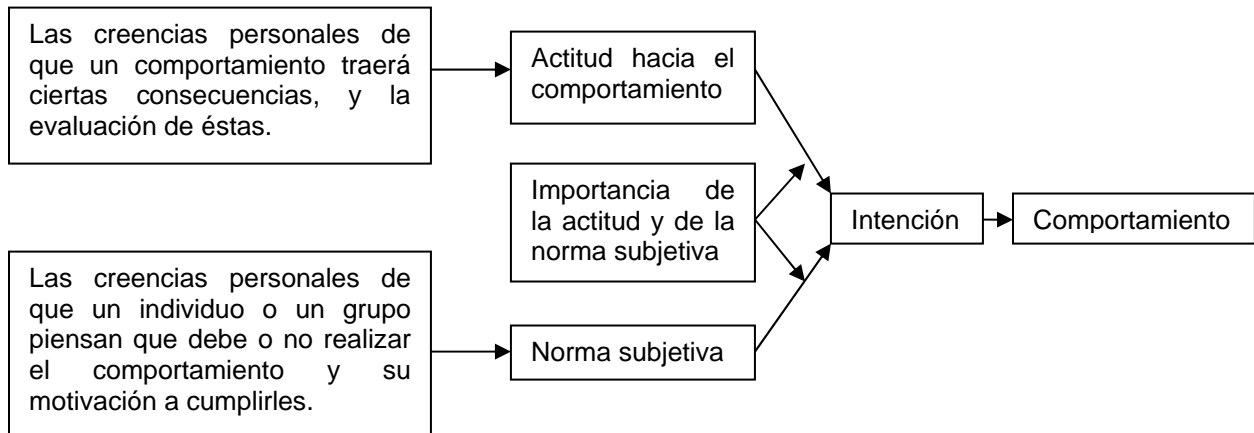
El segundo factor, la influencia social, llamada norma subjetiva, se define como “la percepción de la presión social para realizar o no un comportamiento” (Ajzen y Fishbein, 1980, p. 6). Se origina en las creencias sociales, es decir, un individuo realiza una acción si cree que las personas que son importantes para él esperan eso de él, y además, que la opinión de los demás le es relevante. En culturas colectivistas, como la mexicana, la norma subjetiva es muy importante.

Las normas subjetivas se miden con una balanza bipolar que va desde: *las personas que me importan creen que yo debería*, hasta *las personas que me importan creen que yo no debería*; mientras la respuesta esté más cerca de *yo debería*, el individuo tiene mayor intención de realizar dicho comportamiento y viceversa.

Cuando van en el mismo sentido tanto la actitud como la norma subjetiva, es muy sencillo deducir la intención de realizar el comportamiento; sin embargo, cuando van en sentidos opuestos, intervienen algunos factores, ya que la balanza entre estos dos determinantes es completamente diferente de una persona a otra, para alguien puede pesar más la actitud que la norma subjetiva, mientras que para otra persona es mucho más importante la norma subjetiva que la actitud; así como también estos pesos varían de un comportamiento a otro en una misma persona.

Desafortunadamente es muy difícil estimar el peso que cada persona le concede a la actitud y a la norma subjetiva (Ajzen y Fishbein, 1980). La Figura 4.1 resume estos conceptos.

Figura 4.1 Factores determinantes en el comportamiento de una persona



Fuente: Ajzen y Fishbein, 1980, p. 8

La actitud hacia un comportamiento está determinada por las creencias de una persona. Las creencias se forman a partir de la experiencia, la observación, la opinión de otras personas o auto-concepto por inferencia. Algunas creencias permanecen en el tiempo, otras son olvidadas y se generan nuevas creencias. Es posible tener muchas creencias a cerca de algo; sin embargo, normalmente solo se utilizan de cinco a nueve creencias para tener una actitud hacia ese algo.

Según Zajonc (1954) mencionado por Ajzen y Fishbein (1980) la forma más sencilla de conocer las creencias de una persona hacia un objeto, es pedirle que enliste las características, cualidades y atributos de ese objeto. Para darles peso a cada una de estas creencias, se utiliza una operación muy sencilla, en la que se multiplica la evaluación de la consecuencia por la fuerza de esa creencia; al sumarse el resultado de cada una de las creencias, se obtiene un resultado positivo o negativo, el positivo significa que la actitud es favorable, mientras que el resultado negativo indica que la actitud es desfavorable.

En el Cuadro 4.1 se muestra un ejemplo, en el que se observa que la actitud es desfavorable hacia el comportamiento, basándose en las creencias.

Cuadro 4.1 Creencias personales de CC con un compañero de trabajo

CC con un compañero de trabajo	Evaluación de la consecuencia	Fuerza de la creencia	Resultado
Dar buena reputación	+1	-1	-1
Tener mejor relación con los compañeros de trabajo	+3	+2	+6
Obtener un beneficio personal	+3	-3	-9
Perder tiempo	-2	+3	-6
		Total	-10

Fuente: Diseño propio

Cuando estos análisis se realizan a varias personas, cada una representa sus creencias con sus propias palabras, para comparar los resultados se deben agrupar las creencias, de tal manera que queden pocos grupos con las más parecidas, así como dejar al final las menos mencionadas. (Ajzen y Fishbein, 1980).

La norma subjetiva hacia un comportamiento está determinada por la creencia normativa, es decir, qué supone el individuo que otra persona cree de un comportamiento que éste deba o no tener, refiriéndose solo a la persona o grupo de personas importantes para el individuo (Ajzen y Fishbein, 1980).

Por ejemplo, *CC les agrada a mis compañeros*, es una creencia individual; *mis compañeros piensan que yo debo CC*, es una creencia normativa. Al igual que la ponderación de las creencias personales, las creencias normativas también se miden, lo cual se ilustra el Cuadro 4.2. De la misma manera, también se agrupan en referentes similares o parecidos cuando se aplica el cuestionario a muchas personas.

Cuadro 4.2 Creencias normativas de una persona para CC con un compañero de trabajo.

Referente	Creencia normativa	Motivación a cumplir	Resultado
Jefe	+2	+3	+6
Compañeros de trabajo	+3	+1	+3
Personal a cargo	-1	-1	-1
Familia	0	+3	0
		Total	+8

Fuente: Diseño propio.

Ajzen y Fishbein (1980) aclaran que al referirse a la actitud de una persona están haciendo énfasis solo en la actitud hacia el comportamiento, es decir, no consideran las actitudes hacia los objetos, hacia las personas o hacia las instituciones. Aunque éstos son factores importantes, la TAR los considera como variables externas.

Ajzen y Fishbein (1980) afirman que el obtener un resultado o una consecuencia es producto de diferentes comportamientos. Por ejemplo: perder peso puede ser el resultado de un comportamiento de dejar de comer provocado por la persona, pero también existe la posibilidad de que sea el resultado de haber estado enfermo, lo cual no fue un comportamiento provocado por la persona.

Un comportamiento en general no se observa directamente en una persona, lo que se observa son las acciones individuales que lleva a cabo. Retomando el ejemplo anterior, ¿cómo se deduce que una persona está a dieta? Se llega a esta conclusión viendo sus acciones individuales, es decir, se observa que come alimentos con pocas calorías, que evita la comida alta en grasas, que toma agua regularmente, que hace ejercicio todos los días, que no le agrega azúcar a sus alimentos ni bebidas y que toma pastillas para disminuir el apetito.

Todas estas son acciones individuales y al juntarlas se concluye el comportamiento en general, que sería estar a dieta. Sin embargo, deben observarse varias acciones individuales para determinar cierto comportamiento, ya que si se observa que una persona toma su café sin azúcar, no quiere decir que está a dieta

por esta sola acción individual; mientras más acciones se observen, más acertado es el comportamiento dictaminado (Ajzen y Fishbein, 1980).

Para observar las acciones de un determinado comportamiento, es importante tomar en cuenta el objetivo de dicha acción, así como el contexto y el tiempo en el que se realiza (Ajzen y Fishbein, 1980). Por ejemplo, si se quiere observar cuántas veces una persona entra al sistema de información para la GC, se debe considerar el objetivo con el que lo hace, si es para agregar algo a la base de datos, o si es para obtener algo de esa base; también se debe observar el contexto, es en una junta con su jefe o está siendo motivado por un compañero de trabajo; y el tiempo en el que se hace, es cuando acaba de llegar a su lugar de trabajo, o cuando faltan cinco minutos para su salida.

Al registrar las acciones de un comportamiento, existen tres maneras diferentes de hacerlo. La primera, si se lleva a cabo o no dicha acción. La segunda, dando opciones de dicha acción. La tercera, registrando la acción observada con datos adicionales (Ajzen y Fishbein, 1980). Retomando el ejemplo anterior se plasma de la siguiente manera:

- Primera, entra o no al sistema de información para la GC.
- Segunda, entra al sistema de información para la GC, o entra al sistema de finanzas, o asiste a juntas, o atiende el teléfono.
- Tercera, cuando entra al sistema de información para la GC, a qué hora entra, qué día y cuánto tiempo permanece en él.

De igual manera, el registro de las acciones individuales de una persona son absolutos o relativos (Ajzen y Fishbein, 1980). Es decir, se determina que una persona entró cinco días al sistema de información de GC, es un registro absoluto; o se reporta que entró al sistema cinco de 20 días posibles, es relativo.

Existen conductas o acciones que son muy difíciles de observar, para las cuales se recomienda un reporte personal, es decir, preguntarles directamente a las

personas la acción en cuestión. Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con este tipo de reportes, ya que son muy fáciles de obtener, pero también es muy fácil obtener información falsa o subjetiva (Ajzen y Fishbein, 1980). Por ejemplo, saber cuántas veces una persona ha estado dispuesta a CC pero no lo ha hecho por temor a equivocarse; es algo que solo la persona sabe, y que la única forma de registrarlo es preguntarle directamente; sin embargo surgen problemas como aclarar el concepto de CC, esperar que la persona recuerde cuándo ha ocurrido o que diga la verdad y no un dato inventado.

La intención de realizar alguna acción, predice si se llevará a cabo dicha acción o no. Se debe medir de la misma manera tanto la intención como la acción o el comportamiento, existiendo una gran correspondencia entre la intención y el comportamiento, considerando siempre el objetivo, el contexto y el tiempo de ambos. Mientras menor sea la correspondencia, menor es la exactitud de la predicción.

Las intenciones se modifican a lo largo del tiempo, ya sea por variables externas o internas, entonces, mientras más corto sea el intervalo de tiempo entre la intención y el comportamiento, más exacta es la predicción de dicho comportamiento.

Así mismo, las intenciones generales, es decir, las de muchas personas son mucho más estables a través del tiempo, que las intenciones individuales; excepto cuando ocurre algo que afecta a gran parte de la población, una guerra por ejemplo (Ajzen y Fishbein, 1980).

Para predecir un comportamiento basándose en la intención de realizarlo, también es apropiado cuestionar la intención con algunas condiciones (Ajzen y Fishbein, 1980). Por ejemplo: ¿Compartiría su conocimiento con sus colegas si se le diera una compensación económica del 20% de su sueldo?

Si se quiere predecir los comportamientos poco estables, lo ideal es preguntar la intención poco antes de realizar el comportamiento, de esta manera, es más precisa dicha predicción.

Entonces el comportamiento es determinado por la intención, la intención viene de la actitud y de la norma subjetiva, éstas vienen de las creencias, tanto personales como normativas, y las creencias surgen de la información con la que cuenta un individuo a cerca de su mundo; por lo tanto se deduce que el comportamiento de una persona está regido por la información que tenga disponible, la cual es correcta o incorrecta; es decir, una persona no siempre actúa de la mejor manera posible, pero sí sigue de manera lógica y sistemática la información de la que dispone.

Lo que busca la TAR es identificar las creencias que motivan un comportamiento, exponer al individuo a nueva información a fin de que modifique sus creencias, para así fomentar el comportamiento deseado o evitar el comportamiento no deseado.

Como ya se ha mencionado antes la TAR requiere que las creencias, la actitud, la norma subjetiva, la intención y el comportamiento sean medidos de la misma manera, así como también que exista congruencia y consistencia entre todos ellos, para predecir y entender el comportamiento de un individuo (Ajzen y Fishbein, 1980).

La TAR no considera otro tipo de variables, que ha llamado variables externas como: edad, sexo, ocupación, estatus socioeconómico, religión, educación, nacionalidad, actitud hacia el objetivo, actitud hacia las personas, actitud hacia las instituciones, introversión, extroversión, neurosis, autoritarismo, altruismo o dominio. Pues dice que estas variables finalmente afectan las creencias de las personas, y de ahí es de donde parte la TAR. Además de que cada variable de manera individual, no se relaciona estrechamente con el comportamiento final del individuo.



## V. METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan los pasos que se siguieron en el presente trabajo de investigación a fin de comprobar o rechazar la hipótesis que se propone.

### 5.1 Instrumento de medición

El primer paso fue construir un cuadro en el cual se asentaron las variables a investigar, con su definición, las dimensiones, los indicadores y los ítems a evaluar, así como también el análisis estadístico a realizar. Véase el Apéndice A. Una vez que se completó este cuadro, se realizaron entrevistas con tres de los profesores de la institución, con el fin de abarcar los aspectos que el investigador hubiera pasado por alto. En base a estas entrevistas se hicieron los ajustes necesarios a dicho cuadro.

A partir de este cuadro y con la validación, resultado de las entrevistas, se desarrolló el instrumento de medición, el cual fue un cuestionario. Ver el Apéndice B. Este cuestionario está formado por una introducción, un agradecimiento general y cinco apartados con sus respectivas instrucciones cada uno de ellos, los que se describirán a continuación:

- El primer apartado constó de 19 preguntas cerradas haciendo referencia a la situación actual de la escuela.
- El segundo apartado estuvo formado por tres preguntas cerradas y cuestionó posibles situaciones. Estos dos primeros apartados utilizaron respuesta de escala tipo Likert, la cual consiste en un “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones...y se pide al sujeto que externe su opinión eligiendo uno de los cinco puntos” (Hernández, 2002, p.368).
- El tercer apartado se formó por una pregunta dicotómica y dos preguntas abiertas, referentes a la actitud que tienen de CC.

- El cuarto apartado fue para observaciones o comentarios de manera abierta.
- Finalmente en el quinto apartado se solicitaron los datos personales: sexo, profesor de tiempo completo o parcial y el sector al que pertenece, siendo estas últimas del tipo dicotómico. Estos datos personales se preguntaron al final para que no interfirieran en sus respuestas y fueran más objetivos al contestar.

## 5.2 Prueba piloto

Este cuestionario fue aplicado a tres integrantes de la plantilla de profesores a manera de prueba piloto, se realizó en la sala de maestros y los tres al mismo tiempo. De dicho pilotaje se realizaron algunos ajustes en las indicaciones a fin de hacerlas más claras para los participantes.

## 5.3 Población

Una vez revisado el cuestionario, se aplicó a todos los profesores de la institución de Educación Media Superior del caso, es decir, por el tamaño de la población de estudio, 21 profesores, se llevó a cabo un censo, y no hubo necesidad de obtener una muestra. Ver Cuadro 5.1.

Cuadro 5.1 Población de estudio

		No.	%
<b>Sexo:</b>	Hombres	4	19%
	Mujeres	17	81%
<b>De tiempo:</b>	Parcial	12	57%
	Completo	9	43%
<b>Sector:</b>	Preparatoria	18	86%
	Secundaria	0	0%
	Ambos	3	14%

En el Cuadro 5.1 se observa que la mayor parte de los encuestados son mujeres, y más de la mitad de los profesores son de tiempo parcial. De la misma manera se identifica que el 86% de los docentes son solo del sector preparatoria.

Con la finalidad de que el instrumento fuera confiable se aplicó a todos los docentes al mismo tiempo. Es decir, el último día de clases, después de la junta que se organiza al término del semestre, se les pidió a todos los profesores que fueran a la sala de maestros para aplicarles un cuestionario, explicándoles la finalidad del mismo. Ya estando todos ahí, se les dijo una instrucción general de cómo llenarlo, se les entregó el cuestionario a los profesores y se autoaplicó. El investigador permaneció cerca del aula, dándoles tiempo y espacio para contestar el instrumento. Todo esto se realizó dentro de la misma institución, y los profesores tardaron en promedio menos de 25 minutos en contestarlo. En ese mismo momento fueron devueltos los instrumentos de medición al investigador.

#### **5.4 Codificación del instrumento de medición**

Una vez con los cuestionarios ya contestados se codificaron las preguntas; a las cerradas solamente se les asignó un código de uno a cinco en la escala tipo Likert y las preguntas abiertas fueron codificadas encontrando patrones generales en las respuestas. Es decir, en la pregunta 24, primero se habían identificado cinco posibles respuestas para agrupar a todos los encuestados, sin embargo éstas no eran mutuamente excluyentes, por lo que se hizo la codificación nuevamente identificándose tres respuestas, esta vez mutuamente excluyentes y que abarcaban todas las posibles opciones. Mientras que en la pregunta 25, se clasificaron las respuestas en cinco ejes de referencia. Los códigos asignados se encuentran en el Cuadro 5.2.

Cuadro 5.2 Codificación del cuestionario

Número de pregunta	Significado	Código
<b>De la 1 a la 22</b>	Totalmente en desacuerdo	1
	En desacuerdo	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
	De acuerdo	4
	Totalmente de acuerdo	5
<b>23</b>	No	1
	Si	2
<b>24</b>	Yo aprendo y me es gratificante	1
	Mis compañeros y yo aprendemos y ganamos	2
	Yo aprendo y genero más conocimiento a la escuela	3
<b>25</b>	Ganar dinero	1
	Reconocimiento público	2
	Buen ambiente/disposición	3
	Reciprocidad	4
	Otras	5
<b>26</b>	Todos merecemos un reconocimiento (solo una persona respondió)	1
<b>27</b>	Mujer	1
	Hombre	2
<b>28</b>	Tiempo parcial	1
	Tiempo completo	2
<b>29</b>	Preparatoria	1
	Secundaria	2

Se prosiguió a realizar una matriz en una hoja de cálculo donde fueron capturados todos los datos obtenidos de los participantes. En la primer fila se capturó el número de pregunta y de la segunda fila en adelante se capturó el número de participante, del 1 al 21. En las columnas se colocaron los resultados que se obtuvieron en cada pregunta, quedando todas las respuestas pertenecientes a un profesor de manera horizontal. El análisis estadístico se realizó en Excel, versión Microsoft Office 2007.

Con esta matriz se realizaron los cálculos estadísticos necesarios. De la pregunta uno a la pregunta 22, los datos son estrictamente de tipo ordinal, sin embargo se consideraron como de intervalo para hacer operaciones matemáticas con ellos. De la pregunta 23 a la 29 se consideraron datos de tipo nominal, por lo que solo se hicieron análisis estadísticos descriptivos.

## **5.5 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que pronostica el efecto que tienen los motivadores extrínsecos con la intención de CC, basándose en las respuestas que dieron los encuestados.

De la misma manera el análisis que se realizó fue de tipo cuantitativo, ya que se llevó a cabo una recolección de datos para probar o rechazar la hipótesis, basándose en un conteo estadístico.

No fue un experimento, sino una investigación no experimental, ya que el investigador no manipuló ninguna variable, solo analizó el caso tal y como estaba.

Antes de analizar los datos recolectados en los cuestionarios, se agruparon las preguntas por variable, quedando cuatro grandes grupos: dinero como motivador extrínseco, reconocimiento como motivador extrínseco, infraestructura de la institución para CC y actitud actual hacia CC. Posteriormente se analizaron las dos preguntas abiertas y los datos demográficos.

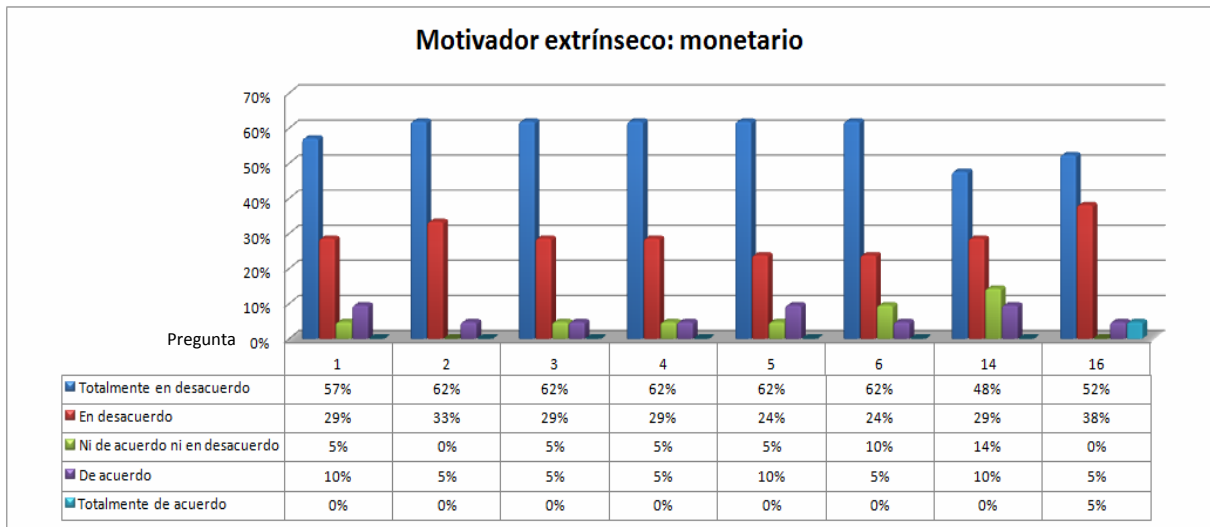
Una vez explicada la metodología que se utilizó, se muestran los resultados que arrojó la presente investigación en el siguiente capítulo.

## VI. RESULTADOS

### 6.1 Resultados generales

A continuación se presentan graficados e interpretados los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados, de manera general.

Figura 6.1 Preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco



*Pregunta 1: Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por documentar tu material de cada semestre (papeles y archivos).* En esta pregunta se pretendió conocer si actualmente los profesores reciben algún pago cuando plasman en papel o archivos digitales el material que usan durante el semestre como programas, información y exámenes aplicados. El resultado obtenido fue que el 85% de ellos estuvieron en desacuerdo o completamente en desacuerdo, es decir, no se les otorgó pago alguno por documentar su material y solo uno de cada 10 estuvo de acuerdo en que recibe algún pago por dicha documentación.

*Pregunta 2: Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros de trabajo tu material documentado.* Una vez que ya documentaron su material se quiso conocer si recibían algún pago por prestárselo al resto de los profesores. El 62% de los profesores estuvieron totalmente en

desacuerdo con esta afirmación, de hecho la gran mayoría, el 95%, dijo estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, es decir, no se les otorga pago alguno por compartir su conocimiento con sus compañeros.

*Pregunta 3: Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por documentar situaciones conflictivas con sus respectivas soluciones (hayan o no funcionado).* En un aula surgen día a día diversas situaciones de conflicto con los alumnos, y normalmente el maestro pone en práctica alguna solución para llegar a un acuerdo y arreglar dicho conflicto, de aquí surgen varias técnicas o mecánicas de grupo que enriquecen a todo el cuerpo docente. Al hacer esta pregunta se pretendió saber si había algún pago por archivar de alguna manera estas técnicas a las que han llegado a través de la experiencia. La gran mayoría de los docentes, el 90%, afirmaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo cual quiere decir que no recibieron pago alguno por documentar dichas experiencias.

*Pregunta 4: Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros de trabajo estas resoluciones documentadas.* No solo es necesario documentar las soluciones que se comentan en la pregunta anterior, sino compartirlas con los demás profesores a fin de que sean de utilidad. Con esta pregunta se pudo observar que sólo el 5% aseveraron estar de acuerdo, mientras que 9 de cada 10 profesores opinaron no estar de acuerdo, lo cual indica que no obtuvieron pago alguno por compartir dichas experiencias.

*Pregunta 5: Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros de trabajo tus técnicas de enseñanza.* Esta pregunta se hizo con la finalidad de conocer si la institución hace algún pago a los profesores que comparten con los demás docentes técnicas que les son funcionales en el salón de clases al impartir cualquier materia. El 85% del personal dijo no estar de acuerdo o totalmente en desacuerdo con recibir algún pago por compartir sus técnicas de enseñanza.

*Pregunta 6: Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros lo aprendido en las capacitaciones que se te dan.* La institución ofrece capacitación a los profesores, ya sea que asistan a algún lugar a recibirla o que vaya algún instructor al Colegio a fin de brindárselas en las mismas instalaciones. En dichas capacitaciones no todos los profesores son requeridos, y esta pregunta se enfocó a cuestionar si reciben algún pago cuando comparten los profesores que sí fueron, con otros maestros los conocimientos que les fueron transmitidos, a lo que el 85% consideró estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, opinando no recibir pago alguno.

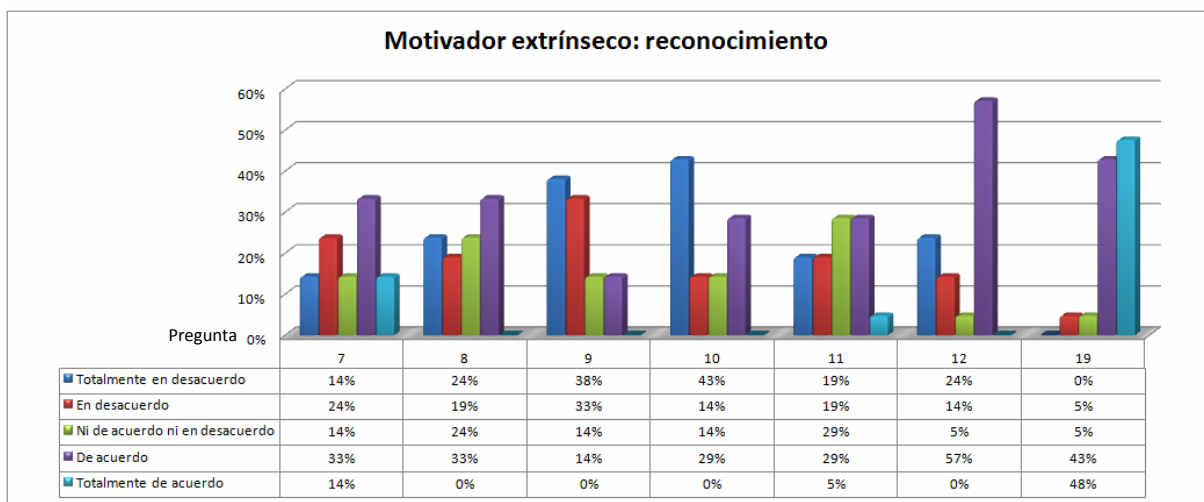
*Pregunta 14: En caso de existir dicho sistema, se te otorga un bono extra por hacer uso de él.* En la pregunta número trece se preguntó si existe algún sistema de información donde se pueda “cargar” el conocimiento que cada quien posee, y con la pregunta actual, la 14, se identificó si se otorgaba o no algún pago por usar dicho sistema. Solo uno de cada 10 maestros dijo estar de acuerdo con dicha afirmación, y casi ocho de cada 10 profesores argumentó no recibir pago alguno, al estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

*Pregunta 16: En caso de existir dichos eventos, se te otorga un bono extra cuando acudes a ellos.* En la pregunta precedente a ésta, es decir en la pregunta 15 se cuestionó si en la institución se organizan eventos que fomenten CC, dando como ejemplo una feria del conocimiento. De la misma manera este cuestionamiento, el 16, fue saber si se recibe algún pago por asistir a dichos eventos. El resultado obtenido fue que la gran mayoría, nueve de cada 10 no recibieron pago alguno por su asistencia.

Así como se cuestionó sobre el dinero como motivador para CC, de la misma manera se interrogó sobre el reconocimiento para motivar el CC, y los resultados obtenidos se muestran en la Figura 6.2. Las preguntas en la gráfica siguiente son muy parecidas a la gráfica anterior, la Figura 6.1, con la variante de que ahora hacen énfasis en las felicitaciones verbales y no en pagos monetarios.



Figura 6.2 Preguntas relativas al reconocimiento como motivador extrínseco



*Pregunta 7: Se te ofrece alguna felicitación verbal por documentar el material de cada semestre (papeles y archivos).* Con esta interrogante se buscó identificar la opinión de los profesores respecto a si se sentían reconocidos o no al documentar el material de su asignatura, dando resultados muy divididos, ya que una tercera parte dijo estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 14% están totalmente en desacuerdo, otro 14% son imparciales y otro 14% están totalmente de acuerdo, es decir, el 42% de los encuestados estuvieron divididos en partes iguales en los extremos y en el centro.

*Pregunta 8: Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros tu material documentado.* Ya documentado el material se quiso conocer si eran felicitados por compartirlo con los demás docentes, estando de acuerdo una tercera parte de la plantilla y en desacuerdo o totalmente en desacuerdo casi la mitad de los profesores.

*Pregunta 9: Se te ofrece alguna felicitación verbal por documentar situaciones conflictivas con sus respectivas soluciones (hayan o no funcionado).* Con la situación que fue descrita anteriormente, en la pregunta 3, se cuestionó si se recibía algún reconocimiento por documentar las experiencias que se viven en el

salón de clases, y siete de cada 10 profesores dijeron que no estaban de acuerdo o totalmente en desacuerdo en que se recibía algún tipo de felicitación.

*Pregunta 10: Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros de trabajo estas resoluciones documentadas.* Una vez documentadas las resoluciones a las que llegaron en el aula, se investigó por medio de este cuestionamiento si se recibía un reconocimiento por compartir dichos documentos con otros maestros, con lo cual casi el 60% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

*Pregunta 11: Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros de trabajo tus técnicas de enseñanza.* Con esta pregunta se pretendió conocer qué tanto eran felicitados los profesores que comparten con los demás docentes sus técnicas que utilizan en el salón al dar su clase, encontrando que solo tres de cada 10 profesores dijeron estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que cuatro de cada 10 no estuvieron de acuerdo o estuvieron totalmente en desacuerdo.

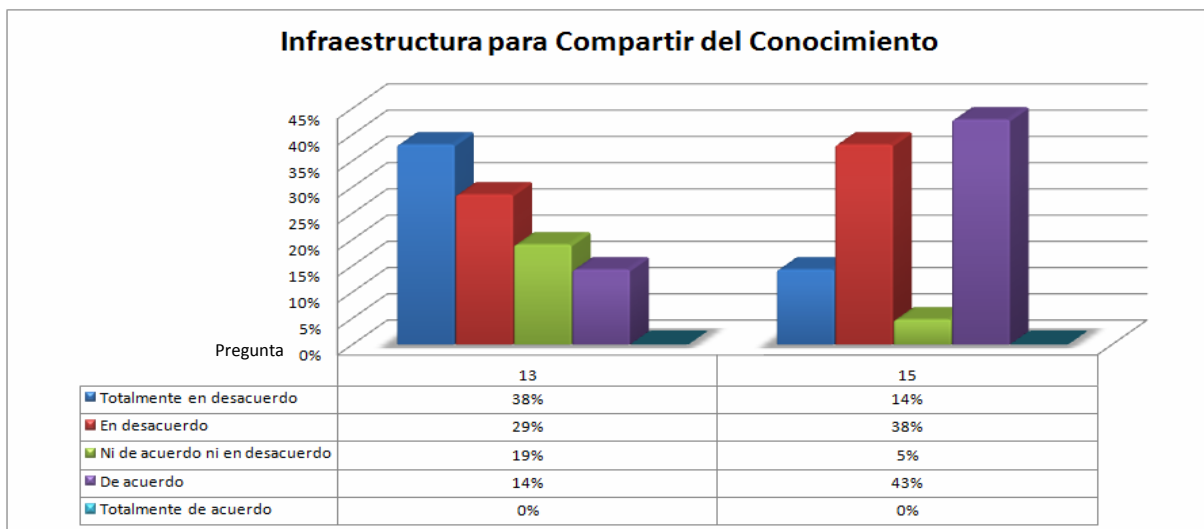
*Pregunta 12: Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros lo aprendido en las capacitaciones que se te dan.* De las capacitaciones de las que se habló anteriormente se quiso conocer el reconocimiento que obtenían los profesores al compartir con sus compañeros dicha capacitación. Casi 60% de la plantilla de profesores afirmó estar de acuerdo en ser felicitados.

*Pregunta 19: Te sientes bien cuando reconocen públicamente que compartes lo que sabes con los demás.* En esta interrogante se buscó conocer la importancia que los profesores le daban a ser felicitados y reconocidos cuando deciden compartir su conocimiento con sus compañeros de trabajo, siendo nueve de cada 10 profesores los que afirmaron sentirse bien al recibir una felicitación.

Además de los motivadores extrínsecos, un aspecto muy importante para CC es que la institución cuente con la infraestructura y los medios necesarios para

hacerlo, y este punto fue investigado con las preguntas de la siguiente gráfica, Figura 6.3.

Figura 6.3 Preguntas relativas a la infraestructura de la institución para CC

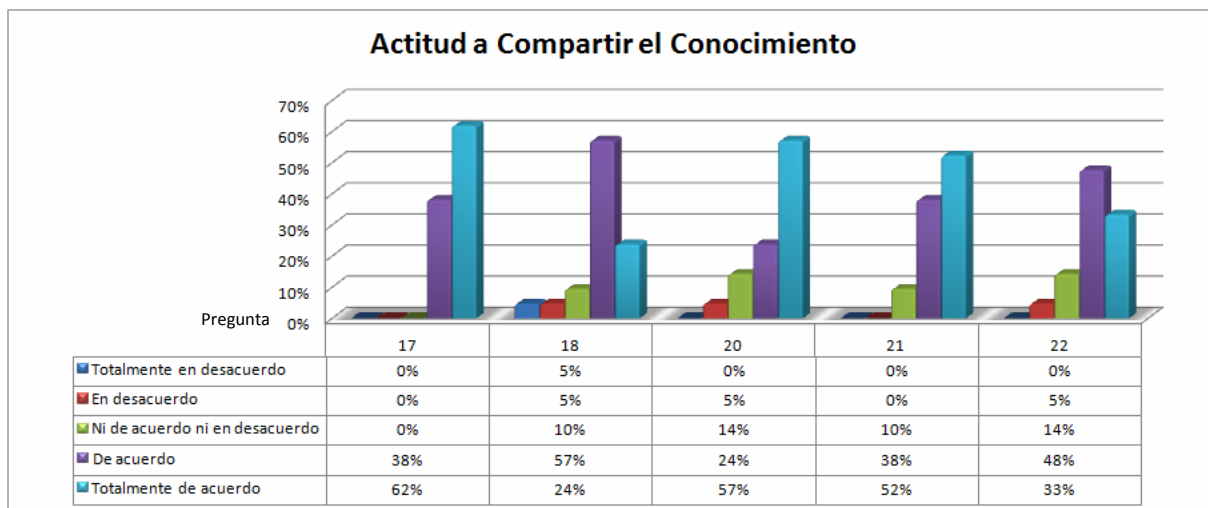


*Pregunta 13: La institución cuenta con un sistema de información en el que cada persona puede “cargar” su conocimiento.* Con esta interrogante se indagó si la institución tiene un sistema de información ya sea digital o físico en el cual los profesores tengan acceso e incrementen el acervo del colegio, agregando sus conocimientos. Casi dos de cada cinco profesores argumentaron estar totalmente en desacuerdo y solo 14% aceptaron estar de acuerdo.

*Pregunta 15: Se organizan eventos propicios para compartir el conocimiento, como ferias del conocimiento.* El objetivo de esta pregunta fue determinar si la institución organiza los eventos suficientes para CC entre los profesores, dando el lugar y el tiempo necesarios para dicha actividad. La opinión de los docentes fue muy dividida, ya que el 38% refirió estar en desacuerdo, mientras que el 43% estuvo de acuerdo con dicha afirmación.

Para CC es muy importante la actitud que los profesores tengan hacia este comportamiento, en la siguiente gráfica, Figura 6.4, se graficaron las respuestas relativas a este punto.

Figura 6.4 Preguntas relativas a la actitud de CC



Las preguntas 17 y 18 investigaron la situación por la que pasaban en ese momento los profesores y las preguntas 20, 21 y 22 indagaron sobre suposiciones, es decir, lo que los maestros estarían dispuestos a hacer en algún futuro.

*Pregunta 17: Si un compañero te pregunta sobre algún tema que conoces, lo ayudas compartiendo con él tu conocimiento.* Con este cuestionamiento se pretendió indagar sobre la actitud actual que tienen los profesores a ayudar a sus compañeros al compartirles lo que saben o conocen. Todos los maestros afirmaron dicho enunciado, ya que el 38% de los encuestados estuvo de acuerdo, y el 62% aceptó estar totalmente de acuerdo.

*Pregunta 18: Cuanto te envían a capacitación, al regresar compartes lo aprendido con tus compañeros.* El objetivo de esta pregunta fue determinar qué tanto comparten lo que reciben en alguna capacitación con otros profesores que no asistieron a dicha capacitación, es decir, que tanto CC. Más de la mitad de la plantilla del profesorado, 57%, destacaron estar de acuerdo, y un 24% estuvieron totalmente de acuerdo, es decir, ocho de cada 10 profesores sí comparten lo aprendido en capacitaciones.

*Pregunta 20: Si te otorgaran bonos extras por compartir tu conocimiento con tus compañeros, ¿estarías dispuesto a hacerlo?* Esta pregunta se hizo con la finalidad de saber qué tanto mejoraría o empeoraría la actitud a CC si existiera un motivador económico de por medio, es decir, si los maestros estarían dispuestos a CC si se les brindara una recompensa monetaria por hacerlo. Casi seis de cada 10 encuestados aseguraron estar totalmente de acuerdo y casi dos de cada 10 aceptaron estar de acuerdo, siendo solo el 5% los que estuvieron en desacuerdo.

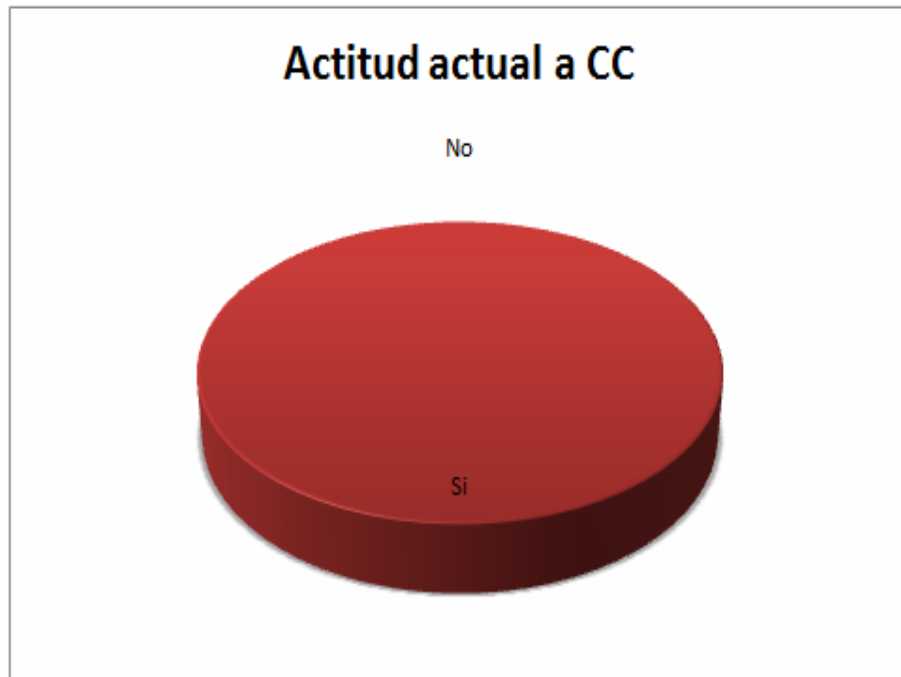
*Pregunta 21: Si te otorgaran algún pago en especie (como vales de despensa por ejemplo) por compartir tu conocimiento con tus compañeros, ¿estarías dispuesto a hacerlo?* Esta pregunta es similar a la anterior con la diferencia de que en ésta se habla de un pago en especie a cambio de CC, dando como ejemplo de pago en especie los vales de despensa. Ningún profesor estuvo en desacuerdo y la gran mayoría, 90% de los encuestados, opinaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

*Pregunta 22: Si te ofrecieran felicitaciones verbales frente a tus compañeros, ¿estarías dispuesto a compartir tu conocimiento?* Tomando el otro motivador extrínseco, el reconocimiento, se hizo esta pregunta que se enfocó en conocer si a los profesores les era atractiva una felicitación pública a cambio de compartir su conocimiento con los demás docentes. Casi la mitad de los profesores concluyeron estar de acuerdo y una tercera parte destacó estar totalmente de acuerdo, solo un 5% dijo estar en desacuerdo.

En el apartado tres del cuestionario se hizo una pregunta cerrada dicotómica y enseguida dos preguntas abiertas, con la finalidad de conocer las opiniones de los encuestados.

El resultado de las tres preguntas se muestra en las gráficas siguientes, Figuras 6.5, 6.6 y 6.7:

Figura 6.5 Pregunta 23



*Pregunta 23: Actualmente, ¿estás dispuesto a compartir tu conocimiento con tus compañeros?* Se quiso conocer la actitud que tienen actualmente los profesores a compartir su conocimiento con los demás maestros, para lo cual todos los encuestados afirmaron estar dispuestos a hacerlo.

Esta pregunta, al ser tan directa, la respuesta más común (y única) fue afirmativa, ya que era muy poco probable que las personas aceptaran no tener la actitud de compartir su conocimiento con sus compañeros. Sin embargo, como se comenta más adelante, el 100% de los profesores contestaron afirmativamente de manera objetiva desde su punto de vista, ya que efectivamente, sí comparten su conocimiento, pero sólo con sus compañeros más cercanos; es decir, CC más por amistad y compañerismo, que por colaborar con la institución directamente.

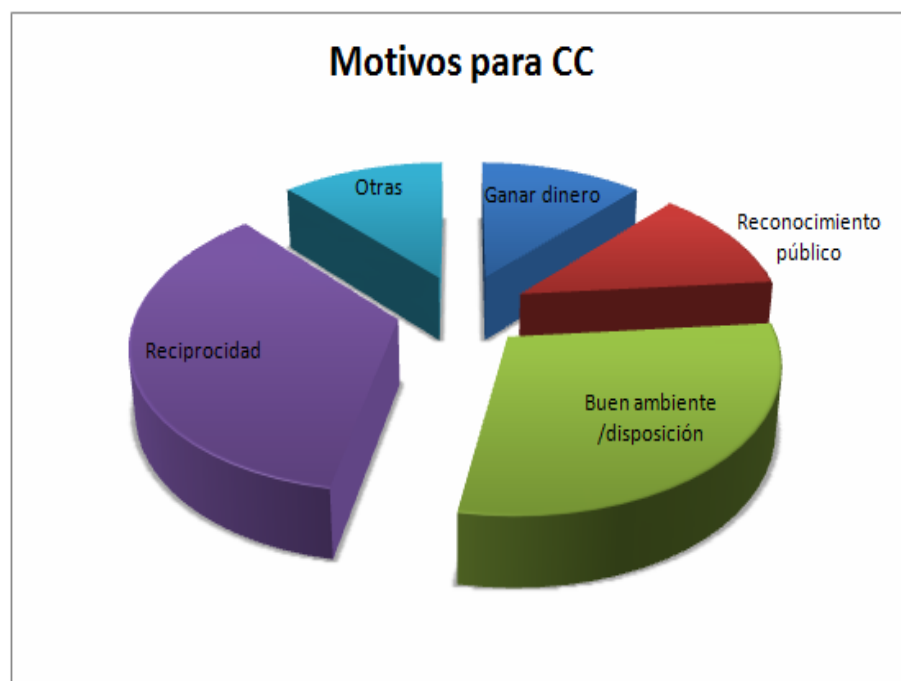
Figura 6.6 Pregunta 24



*Pregunta 24: ¿Por qué?* Después de haber contestado sí o no en la pregunta anterior, la número 23, en este cuestionamiento, pregunta 24, se indagó el por qué de su respuesta, es decir, que la justificaran con su punto de vista. Al codificar esta pregunta se identificaron tres afirmaciones que englobaban las respuestas de los encuestados, de tal manera que una tercera parte de los encuestados opinaron que sí CC porque aprendían y les era gratificante de manera personal, casi la mitad aceptó que tanto ellos como sus compañeros aprendían unos de otros y de esta manera todos ganaban, y finalmente 23% dijeron CC porque aprendían y generaban más conocimiento a la institución. Es importante destacar la respuesta más recurrente, ya que la mitad de los profesores están dispuestos a CC para ayudar a sus compañeros y al mismo tiempo ganar ellos mismos.

Se observa que en todas las respuestas está incluido el beneficio personal, es decir, CC porque ganan algo, ya sea más conocimiento, crecimiento o placer, pero siempre pensando en ellos mismos. Una mayoría mencionó la reciprocidad con sus compañeros, existiendo una ganancia mutua. Y pocos profesores hablaron del beneficio que produce a la institución el CC.

Figura 6.7 Pregunta 25



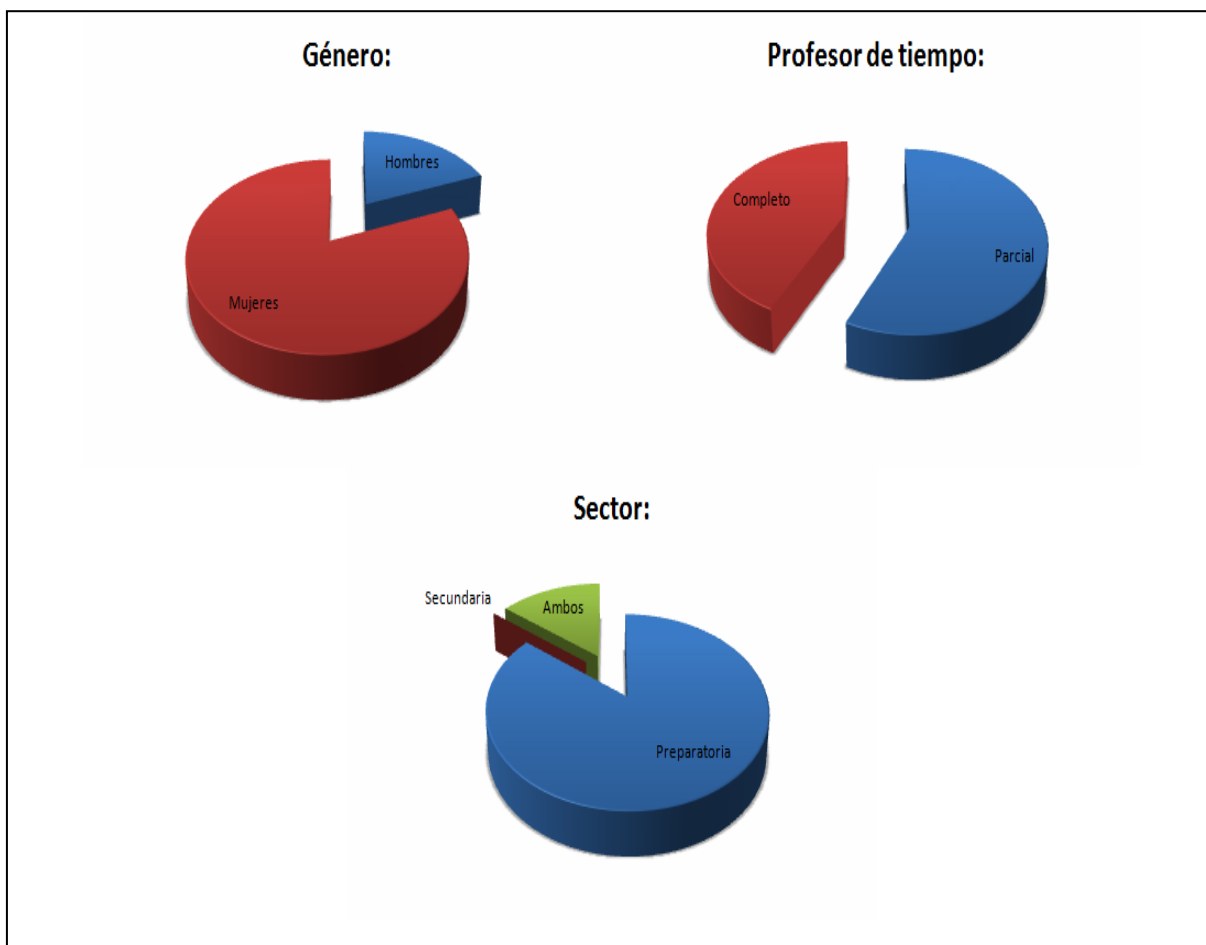
*Pregunta 25: ¿Qué podría motivarte a compartir tu conocimiento con tus compañeros?* Por último se les preguntó de manera abierta lo que ellos consideraron como motivadores para CC, al codificar esta pregunta se obtuvieron las cinco respuestas graficadas como las más comunes. Una tercera parte afirmó que se veían motivados al sentir reciprocidad, es decir, CC con sus compañeros esperando que ellos hicieran lo mismo cuando les fuera solicitado, sentirse correspondidos de alguna manera. Casi otra tercera parte aseguró que con un buen ambiente laboral y una buena disposición por parte de los demás profesores, era suficiente para compartir su conocimiento. Mientras que solo dos de cada 10 docentes aceptó considerar el dinero como motivador, de igual manera uno de cada 10 opinó que al ser reconocidos públicamente se sentirían motivados a CC.

Se observa que los resultados de esta pregunta son contradictorios con los resultados de la pregunta 20, en la que más del 80% dijo estar de acuerdo en CC si se le otorgaran bonos extras. De igual manera también se contrapone a la pregunta 22, donde más del 80% aseguró CC si se le ofrecían felicitaciones verbales o reconocimiento público.



En el quinto y último apartado del cuestionario se solicitaron los datos personales de cada encuestado, con lo cual se obtuvieron las siguientes gráficas. Ver Figura 6.8.

Figura 6.8 Datos demográficos



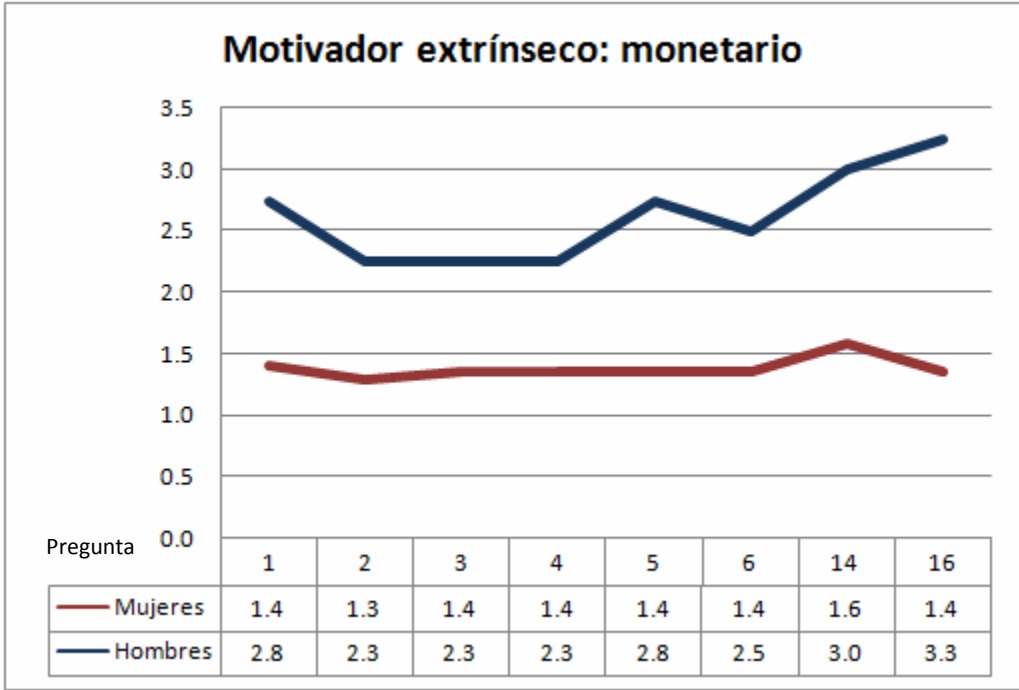
El 81% de los encuestados fueron mujeres y el 19% hombres. Profesores de tiempo completo fueron el 43%, mientras que de tiempo parcial abarcó el 57%. Al sector preparatoria pertenecen 86% de los docentes y 14% pertenecen tanto al sector secundaria como al sector preparatoria.

Una vez analizados los resultados de manera general, ahora se presentan diferenciados por los datos demográficos, como sexo y jornada laboral, es decir profesores de tiempo parcial o completo.

### 6.2 Resultados por sexo

A continuación se presentan graficados e interpretados los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados, comparando las respuestas de los hombres con las respuestas de las mujeres.

Figura 6.9 Preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco por género



En la gráfica anterior, Figura 6.9, se observa que en todas las preguntas donde se analiza si actualmente se otorga algún pago extra por CC de alguna manera, los hombres obtuvieron un promedio de 2.6, mientras que las mujeres arrojaron 1.3 en promedio. Es decir, las mujeres tienen la percepción más apegada a estar totalmente en desacuerdo con la entrega de estos pagos, y los hombres están ya sea en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrando una actitud más imparcial ante dichos pagos.

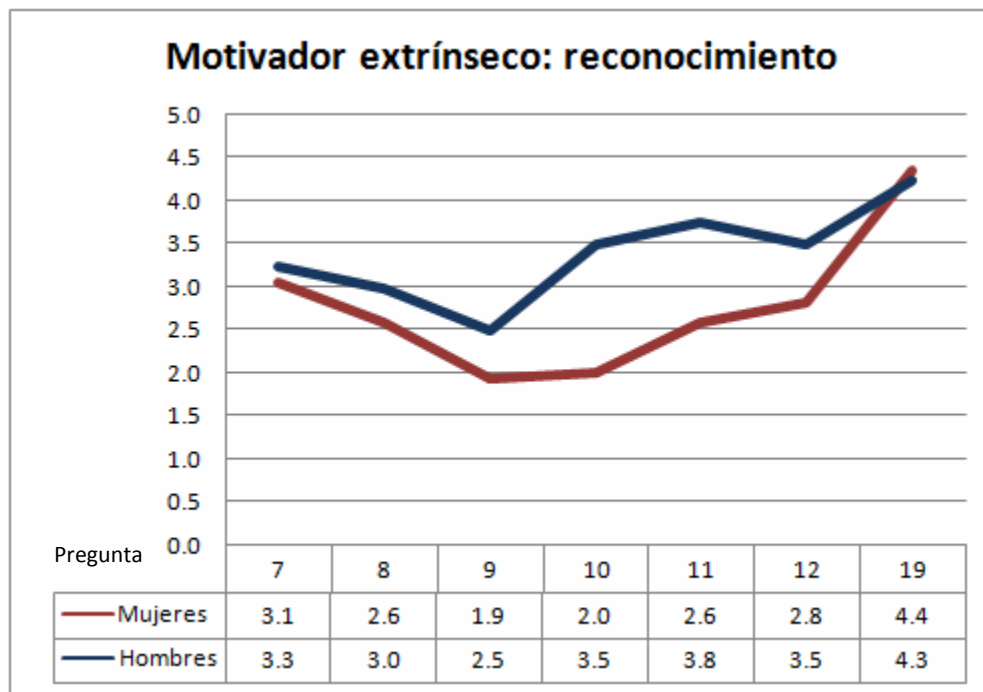
La pregunta que más diferencia de opinión muestra es la número 16, la cual habla de los bonos extra que se otorgan al asistir a eventos propicios para CC,

donde los hombres promediaron 3.3 con sus respuestas opinando no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y las mujeres 1.4 estando totalmente en desacuerdo.

De manera general las mujeres creen menos que se obtienen pagos extras al CC actualmente, y los hombres se inclinan más por la imparcialidad, identificando que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la obtención de pagos cuando comparten su conocimiento con sus compañeros.

Una vez analizados los resultados de las preguntas referentes al dinero como motivador extrínseco, en seguida se muestran las respuestas respecto al reconocimiento para motivar CC. Ver Figura 6.10.

Figura 6.10 Preguntas relativas al reconocimiento como motivador extrínseco por género

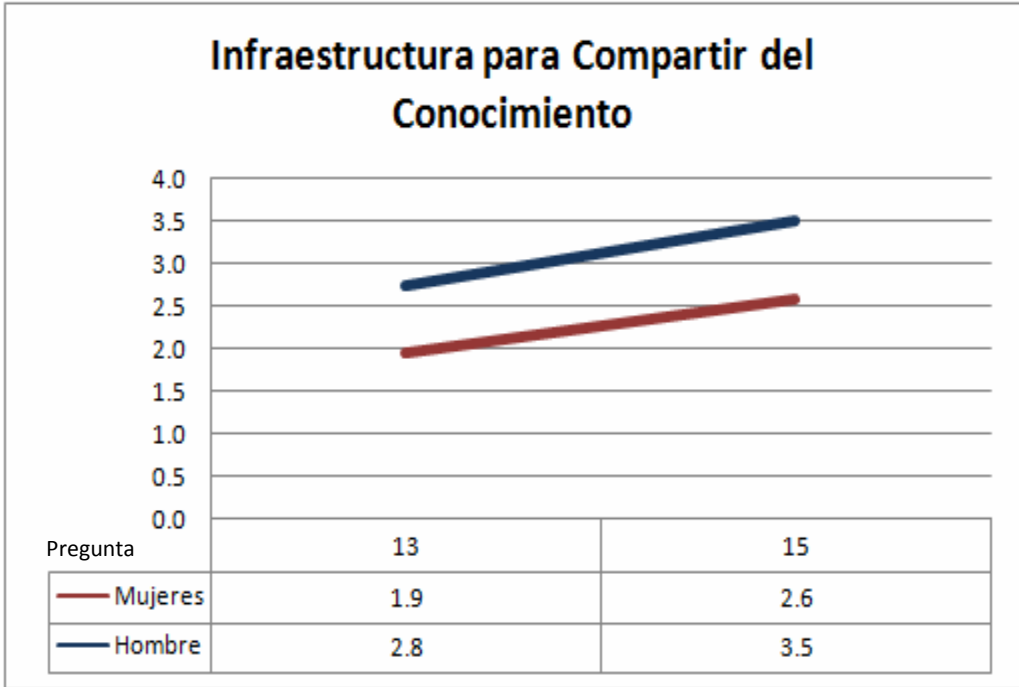


A diferencia de las preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco, en las preguntas relativas al reconocimiento brindado actualmente al CC dentro de la institución, hombres y mujeres obtuvieron respuestas más similares, los primeros con un promedio de 3.4, y las segundas con un promedio de 2.8. De la pregunta 7 a la 12

las mujeres encontraron estar más en desacuerdo de recibir felicitaciones verbales al CC que los hombres, quienes identificaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, de manera general. Sin embargo, en la pregunta 19, donde les preguntaron si se sentían bien al ser reconocidos públicamente al CC con los demás, las mujeres dijeron estar ligeramente más de acuerdo con esta afirmación, que los hombres.

Las siguientes preguntas que se revisaron fueron las de la infraestructura que tiene la institución para facilitar el CC. Ver Figura 6.11.

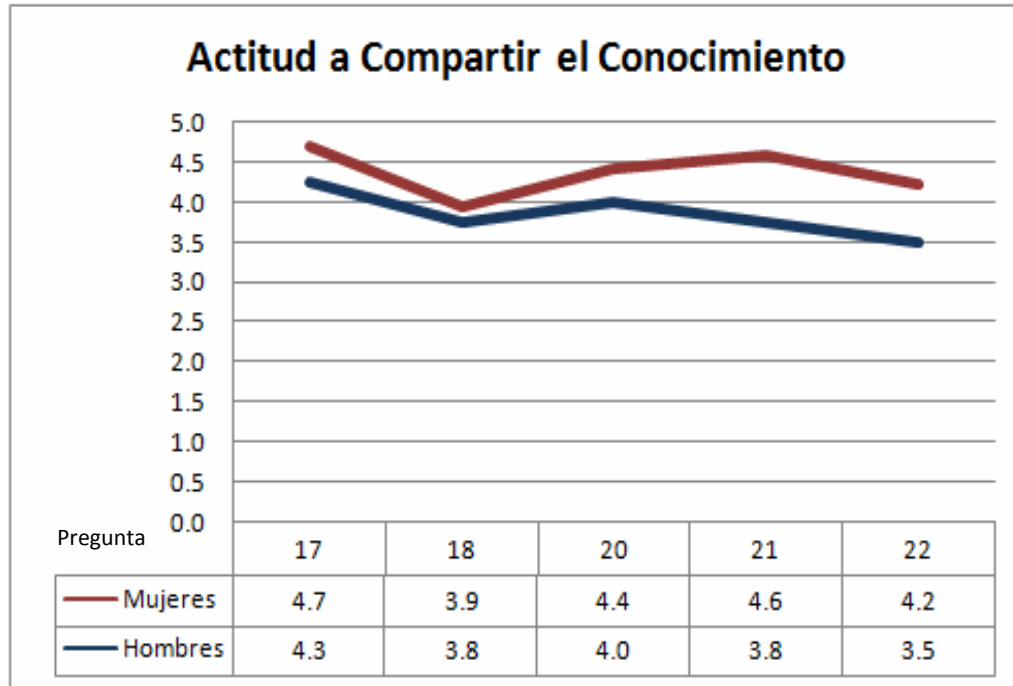
Figura 6.11 Preguntas relativas a la infraestructura de la institución para CC por género



En las respuestas a estas preguntas relativas a la infraestructura de la institución, la diferencia entre hombres y mujeres en ambas preguntas es de casi un punto, manteniendo la misma tendencia. Los hombres se acercan más a no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que las mujeres no están de acuerdo en que se cuente ni con sistemas de información para CC ni con eventos que fomenten CC. Sin embargo tanto hombres como mujeres están menos en desacuerdo en que existen los eventos propicios para CC que el sistema de información para “cargar” el conocimiento.

Ya analizada la infraestructura que hombres y mujeres consideran, ahora se revisan las respuestas relativas a la actitud que se tiene a CC. Ver Figura 6.12.

Figura 6.12 Preguntas relativas a la actitud de CC por género



Las preguntas mencionadas en la Figura 6.12 indagan si la persona comparte actualmente su conocimiento con sus compañeros, y si estaría dispuesto a compartirlo si recibiera pagos o felicitaciones verbales. Los hombres obtuvieron en promedio 3.9 y las mujeres 4.4, es decir aunque ambos están de acuerdo con las afirmaciones, las mujeres están más de acuerdo que los hombres en CC si obtienen pagos y/o reconocimiento público. La pregunta con la mayor diferencia es la 22, en la cual se preguntó si compartirían el conocimiento al ser reconocidos públicamente, contestando más de acuerdo las mujeres que los hombres.

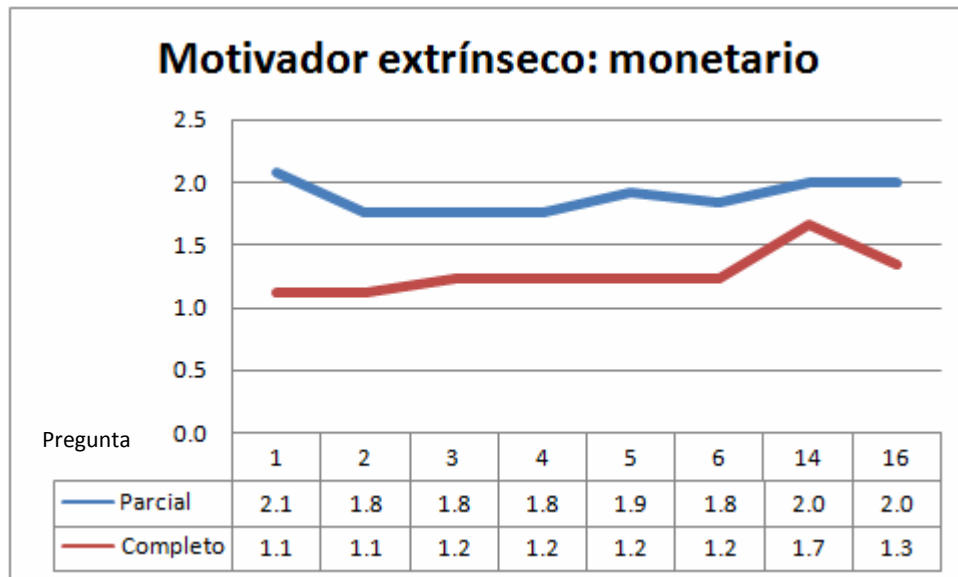
Se observa que los hombres, de manera general, se inclinan más “al centro” de las respuestas, es decir a no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que las mujeres prefieren tomar más partido, al contestar ya sea de acuerdo o en desacuerdo, pero sin mostrar imparcialidad como los hombres.

El siguiente aspecto a considerar para analizar las preguntas del cuestionario es el tipo de contrato que tienen los profesores con la institución, ya sea de tiempo completo o de tiempo parcial.

### 6.3 Resultados por jornada

En las siguientes gráficas se marca la diferencia de opinión entre los profesores que están contratados por tiempo completo y aquéllos que están contratados por horas.

Figura 6.13 Preguntas relativas al dinero como motivador extrínseco por jornada



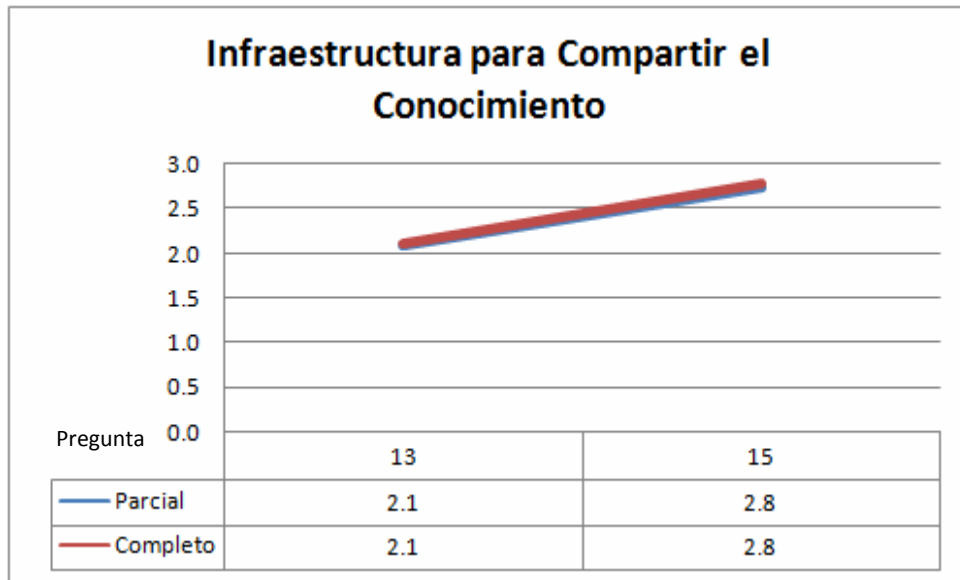
En la Figura 6.13 se graficaron las respuestas de las preguntas realizadas sobre si se otorgan pagos extras al CC con los compañeros, tanto profesores de tiempo completo, como los de tiempo parcial, opinaron muy similar; sin embargo mientras que los de tiempo parcial dijeron estar en desacuerdo, los de tiempo completo se inclinaron más a estar totalmente en desacuerdo. Es decir, no se otorga pago alguno por CC.

Figura 6.14 Preguntas relativas al reconocimiento como motivador extrínseco por jornada



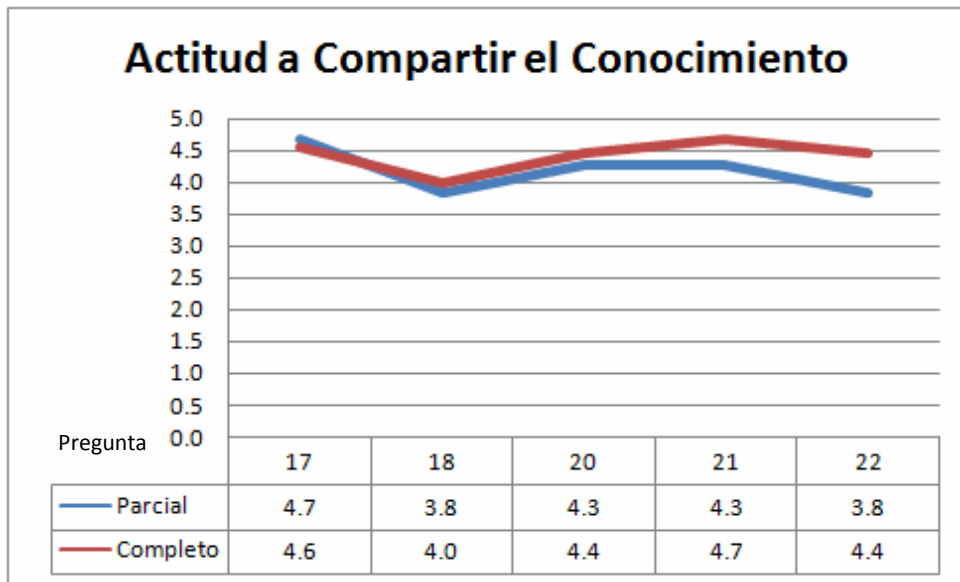
La Figura 6.14 muestra que los profesores de ambas jornadas identificaron resultados muy similares al contestar, ya que en promedio los de tiempo parcial obtuvieron un 2.8 y los de tiempo completo un 2.9, eso quiere decir que docentes de ambas jornadas no están de acuerdo ni en desacuerdo en que actualmente se ofrecen felicitaciones verbales cuando se CC dentro de la institución.

Figura 6.15 Preguntas relativas a la infraestructura de la institución para CC por jornada



En la Figura 6.15 la opinión de los profesores de tiempo completo y la opinión de los de tiempo parcial, resultó exactamente la misma, afirmando ambos estar en desacuerdo en que existen sistemas de información para “cargar” el conocimiento. Respecto a los eventos que fomenten CC aceptaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 6.16 Preguntas relativas a la actitud de CC por jornada





La mayoría de los ítems que cuestionaron acerca de la actitud a CC fueron contestados de manera muy similar, la pregunta que mayor diferencia tuvo fue la número 22, la cual preguntó que si se ofrecieran felicitaciones verbales qué tan dispuestos estarían a CC, estuvieron más de acuerdo los de tiempo completo que los de tiempo parcial.

Una vez analizados los resultados obtenidos, se presentan las conclusiones y las recomendaciones a las que llegó el investigador de la presente tesis.

## CONCLUSIONES

Analizadas estadísticamente las respuestas obtenidas de los participantes en esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones.

Actualmente no se reciben motivadores extrínsecos por CC dentro de la institución, es decir, no se otorgan ni pagos monetarios o pagos en especie, ni reconocimiento público por documentar y compartir con sus compañeros el material que tiene un profesor en cada semestre. Así como tampoco se recibe ningún pago ni felicitación verbal por documentar y compartir las técnicas de enseñanza o la capacitación recibida previamente.

Los encuestados contestaron estar en desacuerdo en cuanto a la infraestructura con la que la institución cuenta para fomentar el CC, es decir, los docentes consideraron que no se cuenta con lo necesario para CC, como lo son: un sistema de información para “cargar” el conocimiento o información que cada profesor aporta, así como tampoco se organizan eventos propicios que brinden el tiempo y el espacio necesarios para comentar con otros colegas las experiencias que ayudan a todos en el cumplimiento de su trabajo.

Se les preguntó si actualmente comparten su conocimiento con algún compañero que se los pide, contestando la gran mayoría estar de acuerdo. Davenport y Prusak (2001) mencionan que las personas comparten su conocimiento a cambio de reciprocidad, es decir, comparten algo que le sirve a otra persona cuando saben que esa otra persona responderá igual al invertirse los papeles. Es por esta razón que los profesores comparten su conocimiento con sus compañeros, con aquéllos quienes creen que responderán igual cuando les pidan ayuda. Sin embargo, no CC de manera institucional, es decir, no lo hacen por colaborar con los objetivos de la institución, sino por compañerismo, ayudando a los demás, esperando ser ayudados ellos mismos en un futuro.

Se cuestionó la posibilidad de CC si se les otorgaban bonos extras, pagos en especie y felicitaciones públicas, ocho de cada 10 contestaron favorablemente a los bonos extras y a las felicitaciones verbales, nueve de cada 10 favorablemente a los pagos en especie. Es decir la mayoría de los docentes si estarían más dispuestos a compartir su conocimiento a cambio de un motivador extrínseco, siendo más efectivo el pago en especie que los pagos monetarios y las felicitaciones verbales.

Se piensa que obtuvo mayor aceptación el pago en especie por considerarse una forma de pago más sutil, ya que reciben una ayuda económica, pero sin ser declarada como tal. Cabe destacar que 5% de los docentes estuvieron en desacuerdo de CC a cambio de pagos monetarios o felicitaciones públicas y no hubo desacuerdo alguno con los pagos en especie.

Después se preguntó de manera directa y abierta qué posibles motivadores podrían incentivar su conducta a CC con sus compañeros, contestando dos de cada 10 docentes sentirse motivados por el dinero, y solo uno de cada 10 preferir reconocimiento. Se piensa que estas respuestas se dieron por evitar el señalamiento social, de pedir algo “frívolo” como el dinero o egocéntrico como la felicitación pública, a cambio de compartir con sus propios compañeros aquello que les sea de utilidad, es decir están “vendiendo” su compañerismo.

Esto lo plantearon de alguna manera al afirmar la mitad de los profesores que actualmente están dispuestos a CC porque tanto el dueño del conocimiento como sus compañeros ganan, es decir, es una relación de ganar-ganar, comparten por ganancia propia y del otro, pero no necesariamente por ayudar a la institución, como consecuencia no le piden nada a la institución.

Al separar las respuestas por género, se observó que en promedio, las mujeres están más en desacuerdo en que actualmente se otorguen ya sea pagos en especie o reconocimiento público por CC, así como también identifican más la escasez de infraestructura para fomentar CC. Sin embargo, son estas mismas las

que están más de acuerdo en estar dispuestas a CC si se les otorgaran pagos extras y/o felicitaciones verbales, sobre todo estas últimas.

En el análisis de los datos que se realizó diferenciando por la jornada de cada docente, se concluyó de manera general que tanto profesores de tiempo completo como profesores de tiempo parcial identificaron respuestas muy similares, estando los primeros ligeramente con mayor actitud a CC, tal vez por estar más tiempo dentro de la institución.

Con los datos recolectados se tiene suficiente evidencia para contestar la pregunta que se hizo al inicio de este trabajo de investigación: ¿Las recompensas monetarias y el reconocimiento social son factores que influyen la intención de compartir el conocimiento en las organizaciones educativas? La respuesta es afirmativa, ya que al ofrecer algún pago monetario, pago en especie o reconocimiento público se incrementa considerablemente la actitud de CC con los demás compañeros.

La hipótesis: La existencia de motivadores extrínsecos, como el dinero y el reconocimiento social, influyen en la intención de compartir el conocimiento en las escuelas de educación media superior en la Cd. de Querétaro, se aceptó al pronosticar que si a los docentes de la institución se les ofreciera algún motivador extrínseco, ya sea dinero directamente, algún pago en especie o felicitaciones públicas, por lo menos ocho de cada 10 profesores tendrían la actitud de compartir su conocimiento con sus compañeros.

## RECOMENDACIONES

Una vez comprobada la hipótesis y contestada afirmativamente la pregunta de investigación se presentan las recomendaciones que se hacen a la organización.

- Fomentar CC entre los docentes, elaborando un plan de compensaciones que otorgue bonos extras y/o pagos en especie cada vez que documenten, compartan y consulten material de trabajo, técnicas de enseñanza, experiencias en el aula y/o la capacitación recibida.
- Implementar el sistema de información necesario para facilitar la carga y acceso al conocimiento que se ha documentado. Dicho sistema debe ser amigable, es decir, que cualquier profesor aprenda a utilizarlo de manera fácil y rápida.
- Planear eventos cotidianos en los que se ofrezca el tiempo y el lugar necesarios para compartir problemáticas, experiencias y posibles soluciones a problemas comunes.
- Destacar la ganancia personal que se obtiene al compartir el propio conocimiento, a parte de los motivadores extrínsecos, el crecer como persona y profesional, creando además una atmósfera agradable de trabajo con los compañeros al colaborar con ellos.

Por último se recomienda para futuras investigaciones se consideren motivadores intrínsecos que el investigador actual no consideró, y sin embargo, durante el presente trabajo surgieron algunos importantes como la reciprocidad.

Es decir, al preguntar sobre la motivación que se tenía actualmente para CC casi la mitad de los docentes mencionó la ganancia propia y la ganancia de los compañeros; y al cuestionar sobre la posible motivación para CC en un futuro, una tercera parte de los profesores mencionaron la reciprocidad como factor determinante, afirmando que compartirían conocimiento si supieran que pueden

esperar lo mismo, en otras palabras, que la persona a la que le comparten lo que saben, también compartirá su conocimiento en su debido momento.

Aunado a esta reciprocidad también mencionaron que lo único que necesitan para compartir su conocimiento es una buena disposición de los compañeros, que lo pidan de una manera amable, en un ambiente agradable, y con eso es suficiente para CC, el cual podría ser otra línea de investigación.

Se aprecia que estos dos factores intrínsecos, reciprocidad y disposición, resultaron ser indispensables para los profesores al CC en una institución de EMS, factores no considerados en este trabajo, por lo que se recomienda abordarlos en un futuro, siendo posible el uso de la hipótesis alternativa: La existencia de motivadores intrínsecos, influyen en la intención de compartir el conocimiento en las escuelas de educación media superior en la Cd. de Querétaro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. y M. Fishbein. 1980. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice Hall. Estados Unidos.
- Bock, G-W., R.W. Zmud, Y-G. Kim y J-N. Lee. 2005. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psychological forces, and organizational climate. Revista MIS Quarterly. Marzo 2005. Volumen 29, No. 1, p. 87. Estados Unidos. Disponible: <http://0-proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdweb?did=801699181&sid=1&Fmt=4&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD>. Consultado: 16/02/2008.
- Chiavenato, I. 2000. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Colón, M. N. 2003. Percepciones y Actitudes hacia el uso de las computadoras en estudiantes universitarios de la región centro de México. Tesis para ser Doctor en Innovación y Tecnología Educativa. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual. México.
- Davenport, T. H. y L. Prusak. 2001. Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall. Buenos Aires.
- Davis, K. y J. W. Newstrom. 2003. Comportamiento humano en el trabajo. 11ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. 2001. Administración de personal. 8ª Edición. Prentice Hall. México.
- Dictionary of Business and Management. 2006. Ed. Jonathan Law. Oxford University Press. Oxford Reference Online. Oxford University Press. ITESM Campus Monterrey. Disponible: <http://0-www.oxfordreference.com.millennium.itesm.mx:80/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e3563>. Consultado: 16/02/2008.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly Jr. y R. Konopaske. 2006. Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. 12ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Gupta, A. K. y V. Govindarajan. 2000. Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. Revista MIT Sloan Management Review. Volumen 42, Número 1. Estados Unidos. p. 71. Disponible: <http://0->

proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdweb?did=63132680&sid=1&Fmt=6&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD. Consultado: 01/03/2008.

- Hall, R. H. 1996. Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. 6ª Edición. Pearson Educación. México.
- Hellriegel D., J. W. Slocum y R. W. Woodman. 1999. Comportamiento organizacional. 8ª Edición. International Thomson Editores. México.
- Hernández S., R., C. Fernández C. y P. Baptista L. 2003. Metodología de la Investigación. 3ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Ipe, M. 2004. Knowledge Sharing in Organizations: an Analysis of Motivators and Inhibitors. Publicación en línea. Marzo 2004. Volumen 3. Número 7. p. 399. Disponible: <http://0-tpdweb.umi.com.millennium.itesm.mx/tpweb?Did=ED492196&Fmt=1&Mtd=1&I dx=1&Sid=1&RQT=836&TS=1207786061>. Consultado: 02/02/2008.
- Jacob, J.C. 2000. Gestión del Conocimiento. Periódico Reforma. 4 de Agosto de 2000, p. 7, Cd. de México. Disponible: <http://0-proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdlink?did=57592962&sid=1&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD> Consultado: 09/02/2008
- Koontz, H. y H. Wehrich. 2004. Administración. Una perspectiva global. 12ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Mintzberg, H., J. B. Quinn y J. Voyer. 1997. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. P. 1999. Comportamiento organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. P. y D. A. Decenzo. 2002. Fundamentos de Administración. 3ª Edición. Prentice Hall. México.
- Shehabat, I., S. A. Mahdi y K. Khoualdi. 2008. E-learning as a Knowledge Management Approach for Intellectual Capital Utilization. Revista Turkish Online Journal of Distance Education. Enero 2008. Volumen 9. Número 1. Artículo 14. Estados Unidos. pp. 205-216. Disponible: <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED499479> Consultado: 16/02/2008.
- Soto, E. 2001. Comportamiento Organizacional. El impacto de las emociones. Thomson Editores. México.



## APÉNDICE

## Apéndice A. Desarrollo de Ítems

IDEA	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM'S	ANÁLISIS ESTADÍSTICO
Motivadores	Fuerzas que impulsan a realizar cierto comportamiento	Recompensas Extrínsecas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos monetarios hechos por la organización</li> <li>- Pagos en especie hechos por la organización</li> <li>- Reconocimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonos extras</li> <li>- Seguros</li> <li>- Alimentación</li> <li>- Afiliaciones</li> <li>- Felicitaciones públicas</li> </ul>	Ver los ítems en el Apéndice B	Descriptivo
Compartir el Conocimiento	Articular y hacer disponible mi conocimiento a otros	Exponer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar problemas con su solución</li> <li>- Transmitir a los demás los conocimientos adquiridos en capacitación</li> <li>- Archivos y documentos a disposición de los demás.</li> </ul>	Ver los ítems en el Apéndice B	Descriptivo
Creencias personales	La percepción de cada persona sobre algún concepto, es la aceptación de algo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hechos (experiencia)</li> <li>- Observación</li> <li>- Opinión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecimientos anteriores</li> <li>- Promesas cumplidas o incumplidas</li> <li>- Problemas originados por CC</li> </ul>	Ver los ítems en el Apéndice B	Descriptivo
Intención	Disposición a hacer algo Que una persona quiera realizar algo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiva</li> <li>- Negativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión</li> <li>- Opinión</li> </ul>	Ver los ítems en el Apéndice B	Descriptivo

## Apéndice B. Instrumento de medición

La presente encuesta identifica si algunas recompensas como las monetarias y los reconocimientos públicos fomentarían compartir el propio conocimiento con los demás compañeros de trabajo. Esta investigación se realiza únicamente con fines académicos para obtener el grado de maestría, por lo que te pido que seas lo más objetivo posible. De antemano te agradezco el tiempo que me obsequias al contestarla.						
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>I. En este apartado se presentan enunciados que reflejan la situación actual de la escuela, marca con una X la opción que más se acerque a tu punto de vista:</b>					
1	Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por documentar tu material de cada semestre (papeles y archivos)					
2	Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros de trabajo tu material documentado					
3	Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por documentar situaciones conflictivas con sus respectivas resoluciones (hayan o no funcionado)					
4	Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros de trabajo estas resoluciones documentadas					
5	Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros de trabajo tus técnicas de enseñanza					
6	Se te otorgan bonos extras o pagos en especie por compartir con tus compañeros lo aprendido en las capacitaciones que se te dan.					
7	Se te ofrece alguna felicitación verbal por documentar el material de cada semestre (papeles y archivos)					
8	Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros tu material documentado					
9	Se te ofrece alguna felicitación verbal por documentar situaciones conflictivas con sus respectivas resoluciones (hayan o no funcionado)					
10	Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros de trabajo estas resoluciones documentadas					
11	Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros de trabajo tus técnicas de enseñanza					
12	Se te ofrece alguna felicitación verbal por compartir con tus compañeros lo aprendido en las capacitaciones que se te dan.					
13	La institución cuenta con un sistema de información en el que cada persona puede "cargar" su conocimiento					
14	En caso de existir dicho sistema, se te otorga un bono extra por hacer uso de él					
15	Se organizan eventos propicios para compartir el conocimiento, como ferias del conocimiento					
16	En caso de existir dichos eventos, se te otorga un bono extra cuando acudes a ellos					
17	Si un compañero te pregunta sobre algún tema que conoces, lo ayudas compartiendo con él tú conocimiento					
18	Cuando te envían a capacitación, al regresar compartes lo aprendido con tus compañeros					
19	Te sientes bien cuando reconocen públicamente que compartes lo que sabes con los demás					

<b>II. En este apartado se presentan posibles situaciones, marca con una X la opción que más se acerque a tu punto de vista:</b>		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	Si te otorgaran bonos extras por compartir tu conocimiento con tus compañeros, ¿estarías dispuesto a hacerlo?					
21	Si te otorgaran algún pago en especie (como vales de despensa por ejemplo) por compartir tu conocimiento con tus compañeros, ¿estarías dispuesto a hacerlo?					
22	Si te ofrecieran felicitaciones verbales frente a tus compañeros, ¿estarías dispuesto a compartir tu conocimiento?					
<b>III. En este apartado te pido que contestes abiertamente las siguientes preguntas:</b>						
23	Actualmente, ¿estás dispuesto a compartir tu conocimiento con tus compañeros?	Si ( )		No ( )		
24	¿Por qué? _____					
25	¿Qué podría motivarte a compartir tu conocimiento con tus compañeros? _____					
<b>IV. Si tienes alguna observación o comentario extra, por favor anótalo aquí:</b>		<b>V. Por último se te pide llenar los siguientes datos</b>				
		Género:				
		( ) Hombre		( ) Mujer		
		Profesor de tiempo:				
		( ) Completo		( ) Parcial		
		Sector:				
		( ) Secundaria		( ) Preparatoria		