

**Universidad Autónoma  
Metropolitana – Unidad Iztapalapa**

*Departamento de Sociología*

Área de Psicología Social

***Las atribuciones que realizan los empleados  
de American Express sobre el servicio que  
ofrecen y su relación con el motivo de logro.***

Presentan para obtener el grado de Licenciados en  
Psicología Social:

Noé Martínez Rabadán  
Raúl Toledo Ibarra

Asesores:  
Juan Antonio Barrera  
Juan Manuel Herrera

México DF, a 6 de julio de 2005.

# Índice

Importancia para la Psicología Social .....	4
Justificación.....	5
Capítulo I: Organizaciones y modelo de la Compañía.....	6
1.1 Las organizaciones.....	6
1.2 Origen de la Compañía .....	10
1.3 Modelo de cultura organizacional .....	20
Capítulo II: Atribución.....	23
2.1 El análisis ingenuo de la acción .....	25
2.2 El modelo de la covariación.....	26
2.3 Las funciones de la atribución.....	27
2.4 Sesgos y errores en el proceso de Atribución .....	28
Capítulo III: La Motivación.....	33
3.1 Perspectivas sobre la motivación y conceptos básicos.....	33
3.2 El Motivo de Logro .....	33
3.3 Factores motivacionales que influyen en las atribuciones sobre el trabajo ...	37
Capítulo IV: Metodología .....	39
4.1 Descripción del Problema .....	39
4.2 Objetivo general .....	39
4.2.1 Objetivos Específicos .....	39
4.3 Hipótesis General .....	39
4.3.1 Hipótesis Particulares .....	39
4.4 Variables e indicadores .....	39
4.5. Instrumento.....	40

4.6 Muestra y tipo de estudio .....	40
Capítulo V: Análisis de resultados .....	42
Capítulo VI: Discusión de resultados.....	46
ANEXO .....	49
Bibliografía.....	53

## Importancia para la Psicología Social

Antes de describir la importancia que tiene nuestro estudio para la Psicología Social, consideramos importante definir a nuestra disciplina, podemos entender a la Psicología Social como *el estudio científico de las manifestaciones de comportamiento de carácter situacional suscitadas por la interacción de una persona con otras personas o por la mera expectativa de tal interacción, así como de los estudio internos que se infieren lógicamente de estas manifestaciones* (Rodríguez 1991. Pág. 18).

Dicho de otra manera, la Psicología Social es también *el estudio científico de lo que pensamos de los demás, cómo influimos en ellos y cómo interactuamos* (Moscovici 1997. Pág., 18).

*El cometido de la Psicología Social es (...) estudiar aquellos aspectos variables de la conducta manifiesta encubierta (psíquica) de individuos y grupos, en relación con los aspectos típicos de los que se ocupa la sociología. La Psicología Social comprende fundamentalmente dos partes: una psicología diferencial de los individuos y una psicología diferencial de los grupos* (Heidbreder. Pág. 372).

El ser humano es sujeto emergente de procesos sociales e institucionales, será entonces el objeto de nuestro estudio el destino que las necesidades de los sujetos tienen en esas instancias (hasta qué punto ellas son reconocidas, valorizadas o descalificadas, qué ofrecen esos espacios interaccionales). En las instituciones de trabajo, cuando desde el lugar del obrero (en la nueva organización productiva) no se asume sólo la responsabilidad laboral sino que se extiende a la responsabilidad empresarial de satisfacción y retención de clientes y competitividad en el mercado; convirtiéndose, de hecho, cada trabajador en un agente de control de sus compañeros induciéndose a una falsa representación acerca del lugar en las relaciones productivas.

Por lo anterior, consideramos que la presente investigación es importante para la Psicología Social porque intentaremos describir la manera en que interactúan los empleados de American Express con su medio de trabajo y determinar qué atribuciones realizan sobre el servicio que ofrecen; de igual manera, consideramos que podremos observar de forma directa los conceptos aplicados que mantienen unidas a las diferentes teorías que utilizaremos y podremos hacer sugerencias hacia el final de la investigación que puedan marcar pautas a seguir en investigaciones futuras que tengan relación con nuestro tema ya que la Psicología Social es, a fin de cuentas, el estudio de la interacción entre los sujetos.

## Justificación

Según datos del INEGI, hasta octubre del 2004, la tasa de población de personas que han dejado su trabajo es la siguiente:

Periodo	Total	Motivos para dejar el trabajo			
		Por cese	Trabajo temporal terminado	Insatisfacción con el trabajo	Otros motivos
Enero	100	44.09	15.48	32.09	8.34
Febrero	100	36.09	17.52	39.88	6.51
Marzo	100	35.43	20.74	36.99	6.84
Abril	100	41.28	18.74	29.82	10.16
Mayo	100	39.2	17.18	32.15	11.47
Junio	100	34.56	16.21	40.52	8.71
Julio	100	35.05	12.95	43.6	8.4
Agosto	100	41.39	13.76	39.58	5.27
Septiembre	100	34.58	18.97	40.86	5.59
Octubre	100	35.68	19.71	33.89	10.72

Es indudable que actualmente estamos pasando por una época de transición en la economía mexicana y que cada vez es más común escuchar de empresas que tienen que cerrar sus operaciones y declararse en banca rota por que no existen posibilidades de desarrollo. Según la encuesta del INEGI el cese es la razón principal para que exista el desempleo, sin embargo, nos parece interesante el hecho que la segunda razón para dejar un empleo sea la poca satisfacción laboral que experimenta la gente simplemente por que realizan una atribución negativa (desde su propia perspectiva) de su trabajo y que finalmente, esta atribución pueda tener tanto peso que los lleve a tomar una decisión tan drástica como el dejar un empleo en momentos tan difíciles como los que atraviesa actualmente nuestro país.

¿Qué es lo que mueve a los individuos a tomar este tipo de decisiones?, ¿de qué manera hacen atribuciones sobre sus trabajos?, ¿por qué es tan importante la atribución que hacen de su trabajo?, ¿qué factores contribuyen a qué realicen una atribución positiva o negativa de su situación laboral?, ¿por qué algunos individuos otorgan un mayor peso a esa atribución dejando de lado su situación económica?

A partir de nuestra experiencia laboral, los datos encontrados en el INEGI, y las preguntas mencionadas anteriormente, tuvimos la inquietud de entender qué papel juega la motivación en el trabajo o por qué la gente toma este tipo de decisiones, o dicho en términos de nuestra disciplina, si el llevar a cabo este tipo de comportamientos produce en los individuos algún grado de disonancia y qué hacen para reducirla o eliminarla. Aunado a estos factores, utilizaremos el concepto de *necesidad de logro* para entender el comportamiento de los sujetos

Por las razones anteriores es que decidimos investigar **LA ATRIBUCIÓN QUE HACEN LOS EMPLEADOS HACIA EL SERVICIO QUE PRESTAN Y SU RELACIÓN CON LA NECESIDAD DE LOGRO**

# Capítulo I: Organizaciones y modelo de la Compañía

## 1.1 Las organizaciones

### Las organizaciones desde el punto de vista de las teorías críticas

La teoría crítica ha tenido y probablemente tendrá su efecto más significativo allí donde se plantean los estudios de las organizaciones en un ámbito que tiene implicaciones empíricas comprobables.

La mayor parte, aunque no toda la teoría crítica, de las organizaciones se deriva de raíces marxistas y ha habido varios estudios empíricos dentro de la tradición marxista que cuestionan algunos de los preceptos fundamentales de la teoría de la organización.

La teoría marxista de la teoría de la organización se desarrolló con mayor vigor en la década de 1970. Los marxistas sostienen que las estructuras organizacionales no son sistemas racionales para llevar a cabo el trabajo... Más bien, son sistemas de poder diseñados para aumentar al máximo el control y las utilidades.

### Un punto de vista crítico de la relación laboral

Las teorías de la organización de las contingencias (por ejemplo, Donaldson, 1985; Lawrence Lorsch, 1967; Woodward, 1970) muestran un determinismo ambiental o tecnológico, de modo que, en la forma son paralelas al razonamiento económico; hay exigencias ambientales de tamaño, competencia o tecnología que prácticamente dictan lo que las organizaciones y sus gerentes tienen que hacer para sobrevivir o prosperar.

El análisis marxista cuestiona estos argumentos de dos maneras. Primero afirma que el control, y no la eficiencia es el objetivo de los pactos organizacionales y que cuando hay intercambio de ventajas y desventajas, las preocupaciones por la eficiencia a menudo están supeditadas a la consecución de control sobre el proceso laboral.

Edwards señala que hay varios factores que intervienen en la evaluación de la rentabilidad, entre otros, "el grado hasta el que cualquier tecnología proporciona ventajas a los gerentes para transformar el poder de la mano de obra comprada en trabajo efectivo" (1979, p. 112)

Datos registrados por Lawler y colaboradores (1992), procedentes de un estudio de la Oficina de Contaduría General sobre las 1000 compañías de Fortune, demostraron que los equipos autodirigidos y la participación en las ganancias (compartir los beneficios financieros que genera el desempeño superior, acompañado normalmente de cierto grado de control sobre el

proceso de trabajo) eran los cambios en el lugar de trabajo que menos se habían difundido.

Bailey observó que "la medición directa de la habilidad ha resultado ser sumamente difícil" (1995, p. 28) y que incluso cuando se hacen tales observaciones, los resultados miden las habilidades disponibles y empleadas, en lugar de las que son óptimas para llevar a cabo el trabajo. Observó dos de los métodos indirectos para medir los niveles de habilidad son: 1. Medir la remuneración total relativa que reciben los trabajadores con diferentes niveles de educación y 2. Medir el crecimiento de las diversas ocupaciones con requisitos de habilidad supuestamente distintos. Los requisitos de educación tal vez representen una especie de reconocimiento formal en lugar del aprendizaje requerido para realizar una tarea (Collins, 1979) de modo que los análisis que dependen de estas mediciones indirectas de manera inevitable, son problemáticos.

En su revisión de las obras sobre el cambio técnico, la automatización y los niveles de habilidad, Barley concluyó "las teorías actuales de la tecnología y el trabajo son demasiado burdas o precarias para capturar las ramificaciones sutiles, pero múltiples, del cambio técnico.

Algunos de los primeros trabajos marxistas sobre el proceso laboral (por ejemplo, Blauner, 1964) observaron los efectos alienadores de ejercer control sobre el proceso laboral, que casi inevitablemente implican dividir la planeación del trabajo de su ejecución.

Como Barker (1993) demostró en un estudio etnográfico acerca de una organización en proceso de transformación del control jerárquico al basado en los equipos el nuevo sistema de control al basado en los equipos, el nuevo sistema de control sustentado en los valores y supervisado por colegas, era más poderoso e integral en sus efectos que el sistema jerárquico al que sustituyó.

En un estudio acerca de una cantidad reducida de empleados de la planta de Mazda en Flat Rock, Michigan (Fucini y Fucini, 1990), también se detectó insatisfacción con el sistema de producción. Un estudio que pronosticaba las actitudes de los empleados en lo individual hacia la producción con menos personal (Shadur, Rodwell y Lambert, 1995) concluyó que el compromiso con la compañía era el mejor factor de pronosticación y que las actitudes hacia la velocidad de la línea de producción tenían menos importancia.

Es irónico que el sistema taylorista con su énfasis en el análisis de los procesos de trabajo, se haya perfeccionado por medio de dividir la planeación del trabajo por medio de dividir la planeación del trabajo de su ejecución, como Taylor propuso, sino más bien de hacer que los trabajadores participen en su propio control y diseñen sus procesos de trabajo. Parker y Slaughter concluyeron que el sistema NUMMI, cada movimiento que realizan los trabajadores se especifica con mayor detalle que nunca. Debido que a los

supervisores conocen bien el proceso de producción porque ellos mismos han trabajado en la línea, y en virtud de que los trabajadores participan en el proceso de mejora continua (aumentando la productividad) de sus puestos, existe una forma de control más directa que en la jerarquía más tradicional.

No obstante, los llamados teóricos del proceso laboral han ejercido una influencia decisiva al estimular el debate sobre el control en el lugar de trabajo, no desde el punto de vista de la eficiencia organizacional o la administración sino desde la perspectiva de sus determinantes y los efectos en los trabajadores.

### **Nuevos rumbos en la Teoría de las Organizaciones**

En Estados Unidos de América la prioridad se centra en la competencia individualista durante la trayectoria profesional la especialización se promueve por el deseo de cada persona de diferenciarse de las demás; el país con más investigadores profesionales de las organizaciones, Estados Unidos, exhibe el grado más alto de competencia y de intentos por lograr la diferenciación la impresión abrumadora es de diversidad pluralista. (Donaldson, 1995, p 6).

Se han realizado muchas investigaciones tanto sobre la demografía organizacional como acerca de las redes sociales, en ambos casos, ha habido progresos sustanciales en las ideas, métodos y resultados. En contraste, no se ha prestado demasiada atención al diseño físico y, en todo caso, se ha llevado a cabo menos investigaciones sobre el tema desde la década de 1980.

Hambrick (1994) lamentó la falta de influencia de los estudios de la organización en el mundo de la práctica y su correspondiente carencia de poder y atención disciplinaria. Por ejemplo, hay un Consejo de Asesores Económicos, pero no existe el Consejo de Asesores Organizacionales a pesar de que tanto el gobierno como la política social se beneficiarían de las ideas e investigaciones de los estudios de la organización.

Miner (1984) examinó la conexión entre la utilidad, validez científica y frecuencia de mención por parte de los estudiosos del tema en 24 teorías organizacionales y encontró poca correlación entre las tres dimensiones. Por ejemplo, las teorías más útiles o válidas no tenían más probabilidades de ser mencionadas con mayor frecuencia que las menos útiles o válidas. Esta desconexión entre validez, aplicabilidad o prominencia es preocupante en un campo que aspira a ser científicamente válido y útil para entender y dirigir a las organizaciones.

Zald escribió: "los estudios de la organización siguen los índices de popularidad y responden no sólo a las modas académicas, sino también a los caprichos y las debilidades de charlatanes académicos y a las definiciones problemáticas de los ejecutivos de las corporaciones" (1993, p.514).



Al no haber cierto consenso respecto de los objetivos de la empresa científica, la tentación de quedar atrapado en lo nuevo y de reivindicar "lo que resulta interesante" tiene mayor influencia en el proceso de investigación.

Como otros han observado, es posible que el término organizaciones complejas se refiera más a la representación de las organizaciones hechas por los teóricos de la organización que a las propias entidades (Weick, 1969, p. 1)... si empleamos procesos y modelos relativamente más sencillos el mundo nos parecerá más simple y más cierto... En nuestra fascinación por la complejidad, pasamos por alto el potencial de buscar modelos más sencillos para describir el mundo. (Pfeffer, 1981, p. 411).

Por otra parte algunos estudiosos de las organizaciones abogan por el desarrollo y la comprobación de la teoría con base en los principios que fundamentan las ciencias naturales y sociales. Sacks, uno de los fundadores del análisis de la conversación, rama de la etnometodología que, a su vez, es una rama cualitativa de la sociología, insistió en la importancia de los métodos susceptibles de reproducirse y que podrían transferirse a otros.

### **La importancia del diseño: físico y organizacional.**

Becker y Steele sostuvieron que considerar el diseño organizacional y los nuevos pactos de trabajo, como los equipos autodirigidos, sin tomar en cuenta las implicaciones del diseño físico, es un método incompleto, porque "como ambiente de trabajo, una organización eficaz se administra mejor como un sistema integrado total que incluye las instalaciones físicas, la tecnología de la información, las políticas y prácticas de la organización y el estilo gerencial" (1995, p. xii).

Las dimensiones del medio ambiente considerado incluyendo los aspectos acústicos (ruido), visuales (iluminación y reflejos) y térmicos (temperatura y su variabilidad); la calidad del aire, apariencia y disposición especial, incluidas, entre otras, dimensiones tales como espacio en el piso, distribución, el espacio para guardar objetos personales, la superficie de trabajo y la facilidad de circulación. Springer informó que "las mejoras al lugar de trabajo de los oficinistas han mostrado incremento sistemáticos de desempeño, de entre 10 y 15%" (1992, p. 46)

Otra serie de factores capaces de producir variaciones en los estados de ánimo presentes se relaciona con los aspectos del entorno físico. Ahí se incluyeron variables como la temperatura ambiental, la humedad, el ruido, si el espacio está abarrotado o no, la calidad del aire, la iluminación y otras características del medio ambiente físico en el que las personas trabajan o interactúan.

## **1.2 Origen de la Compañía**

American Express Company fue creada en Buffalo, Estados Unidos en 1850, por los señores Wells, Fargo, Butterfield, Livingston y Wasson. Con el paso de los años, su visión de lo que American Express debería ser ha cambiado, culminando en una compañía que ha exhibido diversas facetas a lo largo de su extensa historia. La Compañía comenzó como "servicio expreso" que transportaba cargas y valores, y evolucionó hasta convertirse en una compañía que crea y vende productos financieros tales como giros y cheques de viajero. Marcellus Berry, empleado de American Express, creó el giro o "Money Order" de American Express en 1882, precursor del Cheque de Viajero también inventado por Berry en 1891, en respuesta a las necesidades de los viajeros, especialmente los internacionales, quienes requerían una forma sencilla y segura de transferir fondos para sus viajes.

Después de una época de expansión internacional y una fuerte tendencia hacia la industria de los viajes, la compañía se transformó en una entidad tal vez más conocida por su Tarjeta de Cargo. La Tarjeta American Express, un cartón de color púrpura, se emitió por primera vez en 1958 en EE.UU. y Canadá. En 1964 la compañía ya contaba con más de un millón de socios y 121.000 Establecimientos y en 1970 La Tarjeta se aceptaba en 10 monedas extranjeras. Su amplia aceptación se debió a la fortaleza de su marca, su excelente servicio al cliente y sus oficinas alrededor del mundo.

Los difíciles y complejos envíos de carga que American Express inició en 1850, fueron superados hace tiempo. Otras actividades que fueron alguna vez pilares de la compañía, ya no forman parte de su línea de negocios. Los tiempos y las cambiantes necesidades de los clientes forzaron a American Express a reinventarse constantemente, y esa capacidad de reinvención hace de ella una compañía única. A partir de la década de los noventa, la compañía se focalizó en sus principales líneas de negocios: hoy en día, American Express es un proveedor global de servicios de viajes, financieros y de Tarjetas, expandiendo sus operaciones a través de alianzas y asociaciones comerciales. Existe asimismo una característica única en American Express que ha prevalecido durante toda su historia: su compromiso de proporcionar un excelente servicio a sus clientes, independientemente de quiénes fueran o dónde estuvieran. Hoy la empresa cuenta con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo.

Aquellas cualidades esenciales que han hecho de American Express una de las marcas más reconocidas en el mundo no sólo aseguran su lugar entre las grandes compañías del pasado; también garantizan que American Express continúe siendo una de las compañías más dinámicas en este nuevo milenio.

## **American Express en México**

La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado (1852), cuando se estableció en Acapulco la primera oficina foránea de la Empresa en el mundo. Desde entonces, su desarrollo en el país ha sido notable, ya que México se ha convertido en uno de sus más importantes mercados fuera de los Estados Unidos.

En la actualidad, American Express es una empresa diversificada, que ofrece a sus Clientes calidad en productos financieros, así como experiencia y prestigio en Tarjetas, tanto de Cargo como de Crédito y un servicio de excelencia en el Área de Viajes de placer y de negocio.

American Express tiene nueve Tarjetas en el mercado \_\_La Tarjeta American Express, The Gold Card, The Platinum Card, The American Express Corporate Card, The American Express Corporate Purchasing Card, The American Express Gold Corporate Card, The Platinum Corporate Card®, La Tarjeta American Express Aeroméxico, The Gold Card American Express Aeroméxico y The Platinum Card American Express Aeroméxico, cada una de ellas especialmente diseñada para satisfacer las necesidades específicas de sus Clientes.

Asimismo, cuenta con el American Express Bank (México), S.A., Institución de Banca Múltiple, el cual inició sus operaciones en 1996 y a través del cual se ofrece La Tarjeta de Crédito American Express, The Gold Credit Card American Express, así como los productos de inversión: Centurion Time Deposit, Centurion Cash, Centurion Cash Plus, Amex MD, Amex 30 y Amex Cop, **Amex Cob, ING USD, ING PAT y Variable CD.**

Como empresa líder a nivel mundial en el sector de viajes, la Red de Oficinas de Servicios de Viaje de American Express está conformada por más de 1,700 Oficinas, de las cuales más de 100 están ubicadas en la República Mexicana, en ellas se cuenta con la capacidad, la experiencia y un equipo de consultores, profesionales en viajes, para ofrecer a los viajeros: consultoría especializada, planeación de itinerarios, compra de boletos de avión, reservaciones de hotel y renta de automóviles, apoyo en diseño de viajes personalizados y amplia oferta de cruceros, tours y paquetes turísticos, así como viajes y promociones exclusivas a precios competitivos.

Además, American Express ofrece a sus Clientes los American Express Travelers Cheques, los cuales representan la alternativa más segura y conveniente para llevar dinero en efectivo y pueden adquirirse en cualquier oficina de Servicios de Viaje American Express, los principales bancos y casas de cambio.

La evolución de la empresa también ha hecho posible que el número de Establecimientos Afiliados a la Red de Aceptación de Las Tarjetas American Express crezca día con día. Hoy, los Tarjetahabientes American Express pueden

pagar sus consumos en Establecimientos de todo tipo: gasolineras, tintorerías, estacionamientos, tiendas de autoservicio, almacenes, instituciones educativas, restaurantes, hoteles y líneas aéreas, entre muchos otros.

### **Cronología de American Express en México**

<b>1852</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>American Express establece, en Acapulco, Gro. su primera oficina foránea en el mundo.</li></ul>
<b>1880</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>La empresa abre su segunda oficina en la República Mexicana, en la ciudad de México.</li></ul>
<b>1891</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Marcellus Berry, Gerente de Tráfico de American Express Co., inventa el Traveler Cheque, singular instrumento financiero, seguro y confiable por su ingenioso sistema de firma y contrafirma.</li></ul>
<b>1910</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Al estallar en México el movimiento armado revolucionario, American Express interrumpe temporalmente sus actividades en el país.</li></ul>
<b>1925</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>American Express reanuda sus actividades en el país e inicia la promoción del turismo hacia México, principalmente desde Estados Unidos y Cuba.</li></ul>
<b>1930</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>En busca de la expansión de su área de viajes, American Express logra que el Club Rotario celebre su convención anual en México.</li></ul>
<b>1939</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>La llegada de más de 3,000 Rotarios a la ciudad de México marca el inicio del apoyo constante y decidido de American Express a la Industria de Viajes y Turismo.</li></ul>
<b>1954</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Se establece en México la Fundación American Express y su Programa Filantrópico.</li></ul>
<b>1963</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Se lanza La Tarjeta American Express en México. Fue la primera -y por muchos años la única- con validez internacional.</li></ul>
<b>1983</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>American Express lanza The Gold Card en México.</li></ul>
<b>1984</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Se establecen en el país las primeras Oficinas de Viajes de Representantes.</li></ul>
<b>1985</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>American Express lanza The Corporate Card y el Programa <i>Comprometidos con el Caribe</i>.</li></ul>
<b>1988</b>

- American Express celebra el 25 Aniversario de La Tarjeta en el marco del concierto *Aztecas en Teotihuacan*. Los fondos recabados se destinaron a trabajos de restauración en la zona arqueológica.

#### 1989

- American Express recibe, de manos del Lic. Carlos Salinas de Gortari el Premio Nacional de Calidad

#### 1991

- American Express celebra el Centenario del lanzamiento de los Travelers Cheques, emitidos a la fecha en ocho divisas: dólar americano, dólar canadiense, libra esterlina, marco alemán, yen japonés, franco suizo, franco francés y florín holandés.
- American Express lanza en México The Gold Corporate Card.
- Empieza a operar la Academia de Viajes y Turismo, en la Preparatoria No. 8, bajo el auspicio de la Fundación American Express y con el apoyo de 12 empresas líderes en la Industria de Viajes y Turismo en México.

#### 1992

- American Express lanza Membership Rewards, un programa exclusivo para Tarjetahabientes, que permite la acumulación de puntos que se pueden transferir a cualquiera de los Programas Participantes, ya sea directamente o a través de un certificado. Las recompensas que se pueden obtener son: boletos de avión, hospedaje, comidas, productos y otros servicios sin costo alguno.
- American Express lanza The Platinum Card, un exclusivo instrumento financiero que se obtiene únicamente por invitación.

#### 1993

- Se inaugura el Centro de estudios Teotihuacanos en el inmueble que antes ocupaba el Museo Manuel Gramio. El edificio fue restaurado y en gran parte equipado con los fondos reunidos a través del concierto **Cantos Aztecas** y la aportación que dio la Fundación American Express.
- Se inaugura la Sala de Urnas del Museo Frisell de Arte Zapoteca en Mitla, Oaxaca. Las obras de restauración se realizaron con fondos aportados por la Fundación American Express.

#### 1994

- Membership Rewards inicia sus operaciones con los programas **OnePass** de Continental Airlines y **Frecuenta** de Mexicana de Aviación. Se inaugura la Sala de Urnas del Museo Frisell de Arte Zapoteca en Mitla, Oaxaca. Las obras de restauración se realizaron con fondos aportados por la Fundación American Express.
- American Express y la CANIRAC dan a conocer los resultados del *Estudio de Impacto de la Deducibilidad de Gastos de Comida y Representación sobre la Economía Mexicana*.
- En conjunto con Secretaría de Turismo, American Express lanza el Programa Multimedia *Mexico Dream Destinations*.
- Se firma la Alianza Comercial entre American Express y el Grupo Financiero Inverlat.
- American Express inicia actividades altruistas en favor de Amigos de Acapulco, A.C.

## 1995

Se firma un convenio entre American Express y la Asociación de Hoteles de Cancún para lanzar el Programa **Juntos por la Excelencia**.

- American Express lanza el Programa *Cambiar de Aires* en Puerto Vallarta, Jal.
- La empresa lanza el Programa Mexico: *The Value of Variety*.
- American Express apoya con un importante donativo los trabajos de restauración de la Corona de la iglesia de Nuestra Señora de la Soledad, en Puerto Vallarta, Jal.
- La Tarjeta American Express es designada como La Tarjeta Oficial de Cancún por la Asociación de Hoteles de ese destino turístico.

## 1996

- Como parte del Programa **Vigías de Monumentos del Mundo**, auspiciado por American Express para la conservación de monumentos y sitios arqueológicos considerados como Patrimonio Cultural de la Humanidad, se otorgan importantes donativos en México para la restauración del templo de San Juan Bautista, en Tlayacapan, Mor; la Excapilla de Indios, en Tibilón, Yuc. y la Capilla del Rosario, en el Templo de Jesús el Nazareno, en Guanajuato, Gto.
- American Express y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo presentan los resultados de los estudios *Puestos de Trabajo para el Milenio y México, Viajes y Turismo: una Nueva Perspectiva Económica*.
- La Academia de Viajes y Turismo inicia operaciones en Puerto Vallarta, Jal.
- Se le otorga licencia bancaria e inicia operaciones el American Express Bank (México).
- Se firma una alianza entre American Express y Telmex para lanzar al mercado un servicio de larga distancia a través de La Tarjeta American Express Telcard.
- Firma de Convenios American Express La Tarjeta Oficial de... en Acapulco y Puerto Vallarta.

## 1997

- American Express participa como patrocinadora del Concierto de Gala de Caridad, ofrecido por el tenor Plácido Domingo, en beneficio de Hermanos del Anciano, A.C. y Amigos de Acapulco, A.C.
- La empresa funge como patrocinadora de las celebraciones del 50 Aniversario de la UNICEF, en Acapulco, Gro. y participa en la develación del monumento conmemorativo a este aniversario titulado, **Los Niños Guardianes del Futuro**, ubicado en la plazoleta de Costa Azul.
- American Express incorpora el Servicio de Cambio de Divisas en sus Oficinas de Servicio de Viajes ubicadas en Acapulco, Cancún, Puerto Vallarta, Mazatlán, Monterrey, Puebla, Mérida y Aguascalientes.
- American Express otorga importante donativo para restaurar el mural **El Hombre, creador y rebelde**, de José Clemente Orozco, localizado en el edificio Paraninfo Enrique Díaz de León, de la Universidad de Guadalajara, Jal.

- Se lanza el Programa de Capacitación en materia de turismo Juntos Podemos, en la ciudad de México, Puerto Vallarta, Acapulco, Mazatlán, Mérida, Guadalajara, Los Cabos, Ixtapa, Huatulco y Oaxaca.
- La División American Express Travelers Cheques rediseña sus cheques con denominaciones de \$50, \$100, \$500 y \$1000 dólares, para ofrecer más seguridad a los comercios que los reciben y a los usuarios.
- American Express recibe de manos del presidente Ernesto Zedillo el *Premio al Mérito Turístico Lic. Miguel Alemán Valdés 1996*, durante la clausura de la LXXX Asamblea General Ordinaria de la Concanaco-Servitur, en la Expover, en Boca del Río, Ver.
- Se traslada de Estados Unidos a México el Centro de Servicio a Clientes y Operaciones para Latinoamérica y el Caribe, a excepción de Argentina, Brasil y Venezuela, con lo que se brindó empleo a más de 280 personas.
- Se lanza al mercado mexicano La Tarjeta de Crédito American Express, que se caracteriza por la calidad en el servicio que tradicionalmente ha ofrecido la empresa, y el tiempo que brinda a los Tarjetahabientes para pagar a su propio ritmo y a una tasa de interés preferencial.
- Se lanza La Tarjeta Corporate Bital-American Express.

#### 1998

- *Se incluyen cinco instituciones altruistas en el Programa Membership Rewards:* La Casa de la Amistad, La Fundación Casa Alianza México, APAC, Nuestros Pequeños Hermanos y Los 60 ancianos que producen.
- La Academia de Viajes y Turismo, A.C., programa que busca el profesionalismo de las futuras generaciones turísticas, anunció su transformación en la Fundación Pro-Educación en Turismo (FUTUR), en el marco de la ceremonia de entrega de reconocimientos de la quinta generación de egresados de dicha institución.
- American Express y el hotel Camino Real México llevaron a cabo la inauguración del nuevo piso ejecutivo Express Club, beneficio exclusivo que la empresa ofrece a sus clientes de Servicios de Viaje y The Corporate Card.
- American Express, a través de su programa **Vigías de Monumentos del Mundo**, otorga un donativo al Palacio de Bellas Artes -declarado Monumento Artístico del Siglo XX- para apoyar en las obras de reparación y rescate de la cúpula principal, afectada por las inclemencias del tiempo y la contaminación ambiental.
- American Express lleva a cabo un proyecto conjunto con la Sociedad Defensora del Tesoro Artístico de México, denominado Ruta Turística Peatonal del Centro Histórico, enfocado a convertir al Centro Histórico en un atractivo turístico para los visitantes mediante el recorrido de importantes edificios que reflejan la historia del país.
- American Express y Aeroméxico lanzan La Tarjeta **American Express Aeroméxico** y **The Gold Card American Express Aeroméxico**, para brindar al viajero frecuente beneficios exclusivos y la calidad de servicio de ambas empresas.

#### 1999

- Se amplía el número de instituciones altruistas beneficiadas por el programa Membership Rewards. Las organizaciones que se agregan son: el Centro Mexicano para la Filantropía, Fondo para la Paz, Fraternidad sin Fronteras, Instituto Cabañas, Fundación Tarahumara y UNICEF.
- American Express y el Hotel Presidente Inter-Continental inauguran su piso ejecutivo Express Club, especialmente diseñado para el viajero de negocios, beneficio exclusivo que la empresa ofrece a sus clientes de Servicio de Viaje. En México, American Express cuenta con pisos ejecutivos en las ciudades de Monterrey, Distrito Federal y dos en Guadalajara.
- American Express y la Asociación de Amigos del Templo Mayor presentan el libro *Proyecto Templo Mayor, Memoria Gráfica*, mismo que a través de fotografías y textos breves exhibe la historia del nacimiento y el desarrollo del Proyecto Templo Mayor, en sus primeros veinte años de existencia.
- American Express es designada por la Asociación de Hoteles de Los Cabos como *La Tarjeta Oficial de Los Cabos* con el objetivo de dar un mayor estímulo a la promoción turística del destino.
- La Universidad del Mayab, ubicada en Mérida, Yuc. recibe un donativo de la Fundación American Express para iniciar un estudio cuyo objetivo es formular y seleccionar un método eficiente para proteger el biodeterioro a sitios arqueológicos y edificios antiguos en la Zona Maya que forman parte del Patrimonio Histórico de México y de la Humanidad.
- American Express presenta el nuevo diseño de sus Oficinas de Servicio de Viajes, al inaugurar la nueva ubicación de su oficina en Ciudad Satélite.
- Se lleva a cabo la entrega del proyecto de las obras de restauración de la Excapilla de Indios, en Tibolón, Yuc; realizadas gracias a un donativo de la Fundación American Express, a través del programa **Vigías de Monumentos del Mundo**.
- Se celebra la ceremonia de ratificación del convenio American Express *Tarjeta Oficial de Los Cabos*.
- Se inauguran las Oficinas de Servicio de Viajes en Cabo San Lucas y San José del Cabo, B.C.S.
- American Express participa como patrocinadora en **El Sublime Sabor de México**, evento gastronómico y vinícola sin precedente en México, celebrado en el Antiguo Colegio de San Ildefonso.
- La empresa da a conocer un *nuevo esquema de pagos para las empresas*, denominado **Flex Pricing**, que permite a las empresas manejar más eficientemente sus flujos de efectivo al dispondrán de hasta quince días adicionales para liquidar sus saldos de tarjetas corporativas, pagando un interés accesible. El Programa **Flex Pricing** también es aplicable a los pagos en dólares.
- American Express es designada como *La Tarjeta Oficial de Cancún*. Con la firma de este nuevo convenio, el reconocimiento que la Asociación de Hoteles y Moteles de Cancún, otorgara en 1995, se amplía para todo el destino.
- American Express otorgó el presupuesto de compra para regalos navideños a la construcción de un Solario en el Hospital Infantil de México, Federico Gómez. Dicho espacio fue utilizado para que los niños



internados disfrutaran de un espacio adecuado y realizarán actividades recreativas y didácticas.

2000

- El American Express Bank (México) lanza sus nuevos productos de inversión: **Centurion Premium**, un fondo de inversión con liquidez diaria; **Centurion Time Deposit**, un instrumento de depósito a plazo fijo; **Centurion Cash** y **Centurion Cash Plus**, productos de inversión que ofrecen diversos medios de acceso, como una tarjeta para cajeros y una chequera.
- American Express da a conocer la terminación de las obras de restauración de un área del complejo El Ramonal, en el Sitio Arqueológico de San Gervasio, ubicado en Cozumel, Q. Roo, realizadas gracias a un donativo de la Fundación American Express.
- American Express participa como patrocinadora en la Expo de las Américas.
- American Express y GasoPLUS firman un convenio que permitirá a los Tarjetahabientes American Express el pago de su consumo en las gasolineras afiliadas a GasoPLUS.
- American Express presenta los resultados preliminares del programa **The Mexico Millennium: a timeless destination**, creado con el objetivo de posicionar a México como un destino preferencial en el mercado del turismo internacional. En este programa participan la Secretaría de Turismo, así como integrantes de la industria turística del Distrito Federal, Cancún, Los Cabos, Oaxaca, Cozumel, Huatulco y Acapulco.
- American Express Company inicia la celebración de sus primeros 150 años de presencia a nivel mundial. La compañía, fue fundada por Butterfield, Wells y Fargo en 1850. Actualmente la empresa, está dirigida por Kenneth Chenault, quien es el Presidente del Consejo y Director Ejecutivo de American Express Company.
- American Express patrocina en Querétaro la exposición El Nuevo Manierismo, muestra que congrega pintores contemporáneos con rasgos característicos de este período comprendido entre el Renacimiento y el Barroco.
- Se inauguró el Jardín del Jaguar, proyecto patrocinado por la **Fundación American Express y la Asociación Cultural Na Bolom**. Este proyecto consistió en la creación de un centro artesanal ubicado en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, para beneficio de los artesanos lacandones.
- La Fundación American Express hace entrega de un donativo para apoyar la restauración del Salón del Dosel dentro del **Museo del Carmen** en la ciudad de México.
- American Express anuncia la incorporación de Viajes Palacio - la agencia de viajes de El Palacio de Hierro - a la Red de Oficinas de Servicios de Viaje.
- American Express anuncia a sus Tarjetahabientes la incorporación de cuatro Instituciones de Beneficencia a las cuales se puede brindar apoyo a través del Programa Membership Rewards: Plantel Azteca, Internado Infantil Guadalupano, A.C., La Casa de la Sal, A.C., y la Fundación Michou y Mau, I.A.P.

- American Express y el Hotel Presidente Inter-Continental Ciudad de México inauguran el **American Express Club Floor**, un piso ejecutivo exclusivo para los Clientes de Servicios de Viaje American Express que brinda una serie de beneficios únicos para hacer más placentera su estancia.
- American Express celebra el XV aniversario del lanzamiento de The American Express Corporate Card, creada para apoyar la administración y control de los gastos de viaje y representación de los empleados de las empresas.
- American Express lanza **Los Colores de México**, un plan vacacional diseñado para promocionar Los Cabos a nivel internacional.
- **American Express** a través de su programa **Vigías de Monumentos del Mundo**, otorga un donativo a la **Parroquia de Santa Prisca**, para apoyar en los trabajos de restauración y conservación de esta obra maestra del Arte Barroco Mexicano del Siglo XVIII.
- American Express lanza **The Corporate Purchasing Card**, diseñada especialmente para contribuir a la reducción de los costos directos e indirectos dentro de los procesos de compra de las empresas.
- American Express y Aeroméxico lanzan **The Platinum Card American Express-Aeroméxico**, que permitirá a los viajeros frecuentes obtener beneficios y privilegios con el respaldo de ambas empresas.

## 2001

- **American Express Bank, S.A.** entrega un donativo a **Quiera**, Fundación de la Asociación de Banqueros de México, A.C., el cual será utilizado para apoyar las acciones de la institución.
- *La Fundación American Express*, en conjunto con el *Consejo Mundial de Viajes y Turismo*, presenta los resultados del estudio **México, Empleos para el Milenio**, enfocado al análisis de las necesidades y perspectivas de la industria turística como fuente de empleo en México para el siglo XXI.
- La Fundación American Express entrega un donativo a la **Asociación de Amigos del Museo de Arte Popular**.
- American Express Co; entrega un donativo a Finca Renacimiento, en Santiago de Querétaro, Qro; como apoyo para la operación y difusión de esta institución.
- American Express Bank *lanza su segunda Tarjeta de Crédito: The Gold Credit Card American Express*, la cual ofrece a los Tarjetahabientes la posibilidad de extender los pagos de sus compras personales con una tasa de interés preferencial y obtener atractivos beneficios.
- American Express Corporate Travel obtiene la certificación de la norma internacional de calidad ISO-9002.
- American Express Corporate Travel lanza **CoRRe**, una solución innovadora diseñada por la Compañía para fortalecer el proceso de reservaciones en líneas aéreas.
- American Express Corporate Travel lanza **AXI PLUS**, nueva versión de un producto que brinda a las empresas productividad, ahorro y rapidez para viajes corporativos.

- American Express lanza **Protección y Seguridad On line**, un beneficio más para los Tarjetahabientes que deseen realizar compras seguras en Internet.
- American Express da a conocer un programa de apoyo al **Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (MARCO)**, que consiste en la donación de puntos de Membership Rewards por parte de los Tarjetahabientes American Express del estado de Nuevo León.
- La Fundación American Express entrega un donativo para apoyar la labor de restauración de la **Fortaleza de San Juan de Ulúa**, en el estado de Veracruz.
- Grupos y Convenciones de American Express lanza **ConExpress**, esta alianza estratégica con *Grupo Contraste* ofrece un servicio integral a los Clientes Corporativos.

## 2002

- **American Express** recibe, de manos del Lic. Vicente Fox, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, el **Premio Nacional de Calidad 2001** en la categoría de *Empresa Grande de Servicios*.
- American Express Company cuenta actualmente con más de 1,700 Oficinas de Servicios de Viajes ubicadas en más de 130 países. En México, American Express tiene 150 Oficinas de Servicio de Viajes.
- American Express lanza **Amex @ Work**, una nueva herramienta de Internet para sus Clientes Corporativos.
- American Express firma una alianza estratégica con China International Travel Services, para brindar Servicios de Viaje Corporativos en la República Popular China.
- **American Express y Canadian Imperial Bank of Commerce** anuncian una **alianza estratégica** para la emisión de Tarjetas American Express en Canadá.
- American Express Co. (México) recibe en Madrid, España, el XXVII **Trofeo Internacional de Turismo, Hostelería y Gastronomía 2002**.
- La Fundación American Express hace entrega de un donativo a la organización Aid to Artisans, el cual será destinado a Apoyo al Artesano, programa encaminado a apoyar el financiamiento y comercialización de proyectos de grupos de artesanos en México.
- American Express Bank (México) lanza **Blue**, una innovadora opción de crédito y financiamiento que enlaza el mundo de las finanzas con un estilo de vida.

### 1.3 Modelo de cultura organizacional

La forma en la que está constituida la Cultura deseada en American Express es resultado de la interrelación entre la Visión, Promesa de Marca, Valores de American Express, Código de Conducta y Principios Operativos, con los valores de Calidad Total así como con los sistemas y procedimientos de trabajo.



La cultura de la compañía parte de la Visión y Promesa de Marca. Para poder alcanzar dicha Visión y Promesa de Marca los empleados tienen como guía ciertos valores. El apego a dichos valores de forma diaria reditúa en beneficios a largo plazo y crea una reputación de empresa íntegra, de principios y enfocada al cliente.

El Código de Conducta emana de los Valores y comprende los principios básicos de la ética corporativa y la cultura corporativa, así como los requerimientos legales aplicables a todos los empleados en American Express. El Código de Conducta es un instrumento que ayuda a tomar decisiones y a cerciorarse de que las actividades comerciales de la Compañía y el manejo de relaciones y situaciones diversas se desarrollan con integridad y honradez. Con base en los Principios Operativos se toman las decisiones de negocio buscando tener una "Cultura Ganadora". Estos fueron establecidos en 1995 por el Presidente de American Express a nivel mundial.

#### Principios Operativos

- Ofrecer a los clientes una propuesta de valor superior
- Indicadores económicos de Clase Mundial
- Apoyar y mejorar la marca American Express en todas las actividades que realiza la compañía

**Leyes y Políticas.** En American Express se tienen políticas tanto corporativas como locales generales y por división. Las Políticas Corporativas son emitidas a nivel mundial y pueden ser consultadas en Lotus Notes. Las Políticas Locales dependen de las estipulaciones de los mercados y son generalmente de carácter regulatorio y restrictivo. Cada área se responsabiliza de la emisión de sus políticas de acuerdo con las especificaciones y requerimientos del mercado.

**Compliance:** American Express cree firmemente en un ambiente de estricto control, aunado a un Programa de Cumplimiento con las leyes locales basado en la metodología que en su momento estableció la Guía de Sentencias Federales de los Estados Unidos. Con el programa de Compliance se asegura:

- Contar con políticas y procedimientos internos que prevengan la violación de la ley
- Designar en la alta Dirección a un responsable del programa de Compliance
- Asegurar la participación activa de los líderes facilitando recursos, entrenamiento, monitoreo y estableciendo acciones disciplinarias para asegurar su cumplimiento;
- No designar a personas con propensión a violar la ley;
- Establecer un plan de educación sobre regulaciones para todos los empleados;
- Elaborar auditorías y monitoreos frecuentes para revisar reglas y procedimientos, así como alentar a los empleados a reportar violaciones;
- Garantizar el cumplimiento de las leyes mediante acciones disciplinarias;
- y
- Actualizar el programa de Compliance conforme se detecten errores o surjan cambios a las leyes vigentes.

Asimismo se estudia el programa y se modifica según se presenten cambios en los procesos, en el mercado o en la regulación. Los temas más críticos del Programa y tratados con especial esmero son:

• Prevención de Lavado de Dinero	• Anti Corrupción
• Sanciones Internacionales	• Leyes de Protección al Consumidor
• Protección de la Información y Privacidad del Cliente	• Leyes Antimonopolio
• Legislación Bancaria	

### Valores Corporativos

Para los empleados de American Express, la mayoría de las decisiones de trabajo se toman con base en lo valores corporativos llamados Blue Box Values. Todas las actividades deben estar basadas y guiadas por estos valores:

- Poner los intereses del Cliente en primer lugar
- Una búsqueda continua de la Calidad
- Tratar a la gente con respecto y dignidad
- Conducta que refleje los más altos niveles de integridad
- Trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.
- Ser buenos ciudadanos en la comunidad
- Voluntad para ganar
- Responsabilidad personal

## **Visión**

Los atributos que actualmente son características de la marca American Express – confianza, integridad, seguridad, calidad, servicio al cliente – tienen sus raíces en la historia de la Compañía. En ella, también se encuentran el origen y el desarrollo de la visión de la compañía por **convertirse en la marca de servicio más respetada de todo el mundo**. Con base en lo anterior, podemos decir que la atribución que deben de hacer los empleados sobre su trabajo, es que contribuyen a convertir a la Compañía en la marca de servicios más respetada del mundo; esto puede lograrse a través de la satisfacción laboral.

## Capítulo II: Atribución

Para entender por qué realizamos ciertas atribuciones, es necesario primero definir a los valores y a las actitudes. **Los valores** son las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible de un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. Los valores son la base sobre la cual se edifica la conducta (ésta se manifiesta a través de las actitudes) y son producto de la cultura y sociedad que influyen sobre el individuo. Los valores pueden tener diferente magnitud e intensidad entre sí (dependerá de lo que es importante o no para determinado individuo) y se constituyen en un sistema que se caracteriza por ser dinámico y cambiante, es decir, los valores que el día de hoy pueden ocupar los primeros lugares de la escala, en un tiempo, pueden ubicarse al final de la misma y viceversa.

Las organizaciones son parte del universo en el cual se desenvuelve el individuo y generan una identidad y valores propios; cuando un individuo se inserta en una organización, llega a compartir los valores propios de la organización, los interioriza y hace suyos; sin embargo, cuando los valores de la organización se contraponen a los valores de los individuos, puede repercutir en un bajo rendimiento por parte de los mismos. Los valores pueden variar según los grupos de pertenencia y en muchas ocasiones el momento histórico determina o influye de gran manera en la jerarquización que realizan las personas sobre sus valores.

En la siguiente tabla se presentan algunos aspectos importantes sobre los valores.

Fuentes principales	Tipos de Valores	Dimensiones de valores de la cultura nacional
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Genética</i>: determinados por la herencia genética de nuestros padres y antepasados</li> <li>2. <i>Cultura</i>: la cultura en la cual vivimos dicta los valores "deseables"</li> <li>3. <i>Sociedad</i>: el medio en el cual nos desenvolvemos determina como son nuestros valores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Terminales</i>: finalidades deseables de existencia; las metas que a una persona le gustaría lograr durante su vida</li> <li>2. <i>Instrumentales</i>: modos preferentes de comportamiento o medios de lograr los valores terminales de uno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Distancia del poder</i>: es la magnitud a la cual una sociedad acepta que el poder en las instituciones y las organizaciones se distribuya desigualmente.</li> <li>2. <i>Individualismo</i>: describe un marco social poco formal en el cual la gente enfatiza solamente la importancia de ellos mismos y de su familia inmediata.</li> <li>3. <i>Colectivismo</i>: describe un marco social firme, en el cual la gente espera que los demás miembros de los grupos de los que forman parte, vea por ellos y los proteja.</li> <li>4. <i>Materialismo</i>: describe la medida en que los valores sociales se caracterizan por la asertividad y los aspectos materiales</li> </ol>

		<p>5. <i>Calidad de vida</i>: enfatiza las relaciones y el interés por los demás.</p> <p>6. <i>Anulación de la incertidumbre</i>: describe la medida en que una sociedad se siente amenazada por las situaciones inciertas y ambiguas y trata de evitarlas.</p> <p>7. <i>Orientación a largo plazo</i>: enfatiza al futuro, la prosperidad y la persistencia.</p> <p>8. <i>Orientación a corto plazo</i>: enfatiza el pasado y el presente, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social.</p>
--	--	--

La percepción del otro siempre ha sido considerada como una de las piezas centrales dentro de la Psicología social. Como sabemos, para poder tener una percepción de las cosas es necesario emitir juicios, pero a la hora de hacerlo éstos se encuentran impregnados de supuestos errores de ideas preconcebidas.

Heider en su *Psicología de las relaciones interpersonales* (Heider, 1958). Intentó descubrir cómo percibimos y explicamos nuestro propio comportamiento y el de los demás en la vida cotidiana. Si no se atribuye el comportamiento de una persona a estos rasgos latentes, sus actos seguirán siendo en gran parte incompresibles.

Antes de explicar la naturaleza de las actitudes en el trabajo, hay que definir lo que es una actitud, se trata de una **predisposición a responder de manera positiva o negativa hacia personas u objetos que se encuentran en el ambiente**. Cuando decimos que algo nos gusta o nos disgusta, estamos expresando en realidad una actitud hacia una persona u objeto. Al enfocarnos en la actitud hacia el motivo de logro, consideramos que las experiencias tanto positivas como negativas que se han tenido en el ámbito de trabajo, contribuyen a que los empleados formen cierto tipo de atribución. Hay tres nociones importantes para explicar más a fondo el concepto de actitud:

1. Una actitud es un *constructo hipotético*; es decir, el comportamiento resultante de una cierta actitud es observable, la actitud en si no lo es; se hacen inferencias a partir del comportamiento verbal y no verbal de las personas.
2. Una actitud es un *constructo unidimensional*; es decir, tiene un rango desde muy negativo hasta muy positivo.
3. Las actitudes generalmente se relacionan con el comportamiento subsiguiente a la aparición de las mismas.

Según Heider, las atribuciones son "propiedades importantes del carácter y de la psicología de la otra persona, como pueden ser sus acciones, sus motivos, sus afectos, sus creencias, etc." (Heider, 1958. Pág. 58)



La atribución de un comportamiento a rasgos latentes constituye tan sólo la primera etapa de la formulación de una impresión sobre otra persona. Para que el observador llegue a un juicio definitivo, de conjunto, y pueda generar una actitud, es necesario que integre todas las informaciones disponibles, ya sean inconsistentes o no. Una vez integrada la observación aparece una representación que sobre entiende la teoría de la personalidad.

Frecuentemente nos inclinamos a realizar especulaciones sobre las causas de los eventos que observamos o sobre las razones que otros tienen para comportarse de cierta manera. La búsqueda de estas explicaciones es algo común en nuestro día a día y de hecho es algo fundamental para que podamos entender y desenvolvernos mejor en un ambiente complejo. Dichas explicaciones nos permiten encontrar un sentido al ambiente y nos sirven de guía para comportarnos hacia otras personas. Si no realizáramos estas atribuciones, las decisiones sobre cuál comportamiento es el correcto serían bastante difíciles si no imposibles.

En el presente estudio haremos un análisis de las atribuciones que realizan los empleados de American Express sobre el servicio que ofrecen, del tal manera nos parece importante remarcar que para estudiar las actitudes hacia el trabajo, es útil dividirlos en tres partes interrelacionadas:

1. *Satisfacción en el trabajo*: es la actitud general de un empleado hacia su trabajo.
2. *Compromiso con el trabajo*: el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
3. *Compromiso organizacional*: el grado en el cual un empleado se identifica una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

## **2.1 El análisis ingenuo de la acción**

La "Psicología ingenua" de Heider, intentó formular los procesos a través de los cuales un observador desprovisto de formación o un psicólogo ingenuo comprende el sentido de la acción de otras personas.

La formación de una unidad está relacionada con el proceso mediante el cual el origen y el efecto, el actor y el acto, son vistos en tanto que partes de una unidad causal.

Lo que provoca el conflicto no es la conducta en sí, sino la interpretación de la misma conducta de diferentes formas. El proceso que conduce hasta esa interpretación recibe en Psicología social el nombre de proceso atributivo.

En resumen el proceso atributivo comienza, según Heider, con la observación de una conducta y finaliza cuando el observador cree encontrar la causa que la produjo, esta será personal o interna cuando estaba a su alcance y cuando este quería realmente llevarla a cabo. Será externa o ambiental cuando la conducta supera la capacidad del actor o este no pretendía realizarla.

El proceso opera a) la capacidad del actor y la dificultad de la tarea determinan si la acción es posible; b) para que se lleve a cabo realmente es necesaria la motivación y c) la presencia o ausencia de la naturaleza y/o intensidad de los esfuerzos que realiza el actor.

Heider distingue los siguientes niveles de responsabilidad:

- Asociación: el nivel más bajo en el que no hay ni capacidad ni motivación. Ejemplo: cuando alguien que desconoce el manejo de las armas motiva a alguien de un disparo accidental
- Causalidad simple: cuando la capacidad existe pero no la intención.
- Previsión: cuando la persona debió prever las consecuencias de la acción.
- Intencionalidad: cuando se dan los dos elementos personales
- Justificabilidad: igual que el anterior con la diferencia, de que la responsabilidad queda en suspenso por la situación: sería el caso de la legítima defensa.

Jones y Davis hablan de las inferencias correspondientes, ya que infieren directamente de la disposición o características personales del sujeto a partir de la conducta observada. Para que se introduzcan las inferencias correspondientes debe darse una condición precisa: la intención. Si el actor ha realizado una conducta de forma no intencional, dicha conducta no podría atribuirse a sus características personales. Pero además de la intención hay que tener en cuenta los efectos de la acción y las expectativas que se mantienen sobre el actor. El proceso atributivo cumple unas funciones de predicción y control, según Heider.

Kelley, en 1967, aborda el estudio de la atribución desde una perspectiva más amplia, planteándose el problema de la validez atributiva: como dicen las personas que sus impresiones sobre un objeto son correctas.

## **2.2 El modelo de la covariación**

Cualquier persona al realizar una atribución, tendría en cuenta tres tipos de información: consenso, distintividad y consistencia. El observador cree que existe consenso cuando todas o la mayor parte de las personas responde frente al estímulo o la situación de igual forma que la persona observada. Existe distintividad, cuando la persona observada responde de forma diferente a otros

objetos, entidades similares. Existe consistencia cuando la persona responde siempre de la misma o parecida forma al estímulo o situación considerada. Cada uno de estos valores se puede combinar entre sí de múltiples formas:

1. Consenso alto/ distintividad alta/ consistencia alta. Determina una atribución al estímulo. Lo más lógico es pensar que es el objeto, entidad en cuestión lo que explica la conducta de la persona.
2. Consenso bajo/ distintividad baja/ consistencia alta. Determina una atribución a la persona.
3. Consenso bajo/ distintividad alta / consistencia baja. Determina una atribución a las circunstancias.

El modelo de covariación afirma que los sujetos, para formular sus juicios atributivos, examinan cómo covarían entre sí los diversos elementos de información de que disponen.

Los esquemas causales básicos son dos. El primero es el de las causas suficientes múltiples. Se aplica cuando el efecto a explicar o la conducta observada puede obedecer a causas diferentes, pero con la particularidad de que cada una de ellas, por sí sola, se basta para producir el efecto. Dentro de este esquema, encontramos el *principio atributivo de desestimación*, en virtud del cual se atribuye menos importancia a una causa cuando hay otras razones posibles del efecto o conducta a explicar. Otro principio, es el *principio atributivo del aumento*, que opera cuando coinciden causas facilitadoras e inhibitoras, es decir, las que incrementan la probabilidad de que ocurra el efecto y las que tienden a bloquear su aparición. El segundo esquema es el de las causas necesarias múltiples; según el cual, la atribución se produce al actuar conjuntamente dos o más causas. El éxito de una tarea de dificultad elevada se explicaba por la acción conjunta de esfuerzos y capacidad.

Según Fiske y Taylor (1984, p. 73) una persona al hacer un juicio atributivo., incurre en un sesgo cuando distorsiona sistemáticamente, algún procedimiento atributivo correcto (la importancia que ha adquirido); *sin embargo en los juicios atributivos no existen, por lo general, criterios firmes de realidad.*

### **2.3 Las funciones de la atribución**

Se han distinguido tres funciones primordiales para la atribución:

- **Control:** incluye tanto la explicación como la predicción de la conducta, (y de ella se han ofrecido numerosos ejemplos)
- **Autoestima:** se manifiesta claramente en los sesgos egocéntricos.
- **Presencia del yo:** no está frecuentemente, pero tiene importancia cuando mediante la comunicación de la atribución a otras personas se consigue su aprobación o se evitan situaciones embarazosas.

Kelley y Michela (1980) reconocen que las personas realizan en muchas ocasiones sus atribuciones partiendo de creencias previas lo que simplifica enormemente el proceso atributivo.

Hewstone (1989) subraya que las creencias suelen estar compartidas culturalmente, lo cual lleva a la uniformización de las atribuciones o a las atribuciones sociales. Cuando nos enfrentamos por vez primera a un evento, desarrollamos explicaciones generales para no analizar cada componente de dicho evento. La disponibilidad de explicaciones generales evita la necesidad de emplear frecuentemente procesos atributivos complejos; cuando nos enfrentamos con eventos importantes, entonces hacemos atribuciones complejas. Además, no buscamos toda la evidencia disponible sobre un evento para realizar una atribución, la búsqueda de una justificación para el comportamiento se detiene cuando se encuentra la primera explicación razonable o satisfactoria.

## **2.4 Sesgos y errores en el proceso de Atribución**

En los estudios clásicos sobre atribución de causalidad se consideró al sujeto como un científico amateur (Kelley y Michela, 1980; 1983) que buscaba el conocimiento más exacto posible de su medio por diversos mecanismos. Estos modelos iniciales plantearon cuáles eran los caminos a través de los que transitaba el sujeto en su búsqueda de explicaciones de los sucesos que le rodean. Sin embargo, pronto se puso de manifiesto que lejos de mostrarse como un metodólogo consumado, el hombre "de a pie" cometía errores respecto al tipo de razonamiento esperado. En otras palabras, a medida que se observaba las predicciones derivadas a partir de las formulaciones clásicas de la atribución no se cumplían surgió el interés por los sesgos y los heurísticos. En concreto se encontró de forma sistemática que: a) los sujetos no utilizaban muchas veces el principio de la covariación, y b) que la información de consenso no era considerada, sobrevalorando los sujetos la generalidad de sus propias expectativas (Nisbett y Ross, 1980).

El concepto de sesgo puede ser definido como "una desviación respecto a una respuesta normativa correcta, e implica la asunción de la existencia de una única respuesta correcta". (Karen, 1990, p.526). Fiske y Taylor (1991) diferencian entre el concepto de error coincidiría con la definición precedente, refiriéndose a una desviación respecto a una regla normativa, mientras que el sesgo implicaría una distorsión no ya circunstancial, sino sistemática.

Un sesgo tiene lugar cuando el perceptor social distorsiona sistemáticamente un procedimiento que en otro caso sería correcto. El error se presenta cuando la denominación original queda bloqueada por inexacta.

Un ejemplo de modelo lógico frente al que se han comparado los juicios para definirlos o no como errores han sido el modelo de la covariación de Kelley

(1983; Kelley y Michela, 1980). Sin embargo, hay autores que critican este abordaje afirmando que la aproximación a los juicios de causalidad debería ser una aproximación psicológica y no lógica (McDaniel y Lawrence, 1990). En otras palabras, cuando en la vida cotidiana un sujeto emite un juicio causal, frecuentemente lo hace sin que toda la información esté disponible, y además sin que exista una respuesta correcta.

Son muchos los autores que han puesto de manifiesto cómo estos sesgos tienen raíces profundamente sociales, reflejando tanto elementos del sistema socio cultural como dinámicas intergrupales.

### **Tendencias confirmatorias**

A diferencia de la concepción de sujetos que realizan juicios atribucionales tratando de hallar los elementos causales más objetivos posibles, existe evidencias de que el tipo de información que recabamos para emitir tales juicios es sesgada. (Ross y Anderson, 1982).

Esta tendencia confirmatoria de las expectativas previas puede realizarse a través de diferentes estrategias:

- a) buscando únicamente información relevante para la hipótesis en consideración
- b) reuniendo únicamente la información y sesgando su interpretación de forma que la hipótesis aparezca como cierta; preguntando y buscando información que conduzca a pensar que probablemente la hipótesis previa es verdadera en mayor medida de lo que realmente lo es.

### **Estilo atribucional egótico (Snyder)**

Consiste en atribuir a uno mismo los buenos resultados de su conducta y a factores externos sus resultados negativos, habiendo recibido por ello también la denominación de atribución self-serving (Krauss, 1981). Este estilo atribucional ha sido considerado como un medio importante para preservar la salud mental, siendo menos acusado en los sujetos con sintomatología depresiva (Weary, 1981). Por otra parte, existen dos condiciones que deben darse para que funciones este tipo de estilo atribucional egótico:

- A) la primera, denominada por Snyder factor de atribución de los resultados, se refiere a que el sujeto se debe atribuir a sí mismo los resultados negativos de sus acciones, ya que para poder poner en marcha el estilo atribucional es necesario que el sujeto perciba su implicación en ese efecto o consecuencia;
- B) la segunda, o factor atribucional de autoestima, hace referencia a que la atribución realizada debe ser relevante para la autoestima del sujeto. Es decir, el sentirse responsable del efecto negativo de la conducta, efecto del que se autorresponsabiliza, ha de amenazar a su autoimagen.

Ahora bien, existe una serie de factores que pueden inhibir este estilo egótico, e incluso lo pueden invertir. Estos factores son:

1. Las causas a las que se atribuyen los resultados negativos deben ser plausibles y aceptables, es decir, coherentes y veraces respecto a la situación. Por ejemplo, si atribuimos la causa de nuestro fracaso a un influjo divino, ello inhibiría este estilo egótico (Carlston y Sobra, 1983).
2. la posibilidad de ser contradicho por los otros. Cuando existe esta posibilidad también se va a ver afectado este estilo atribucional.
3. otro factor inhibitor es la posibilidad de que el sujeto vuelva a vivenciar una situación similar en el futuro. En otros términos, este tipo de atribución puede en ocasiones impedir o dificultar el enfrentamiento del sujeto con la situación (Nisbett y Ross, 1980)
4. otro factor que puede afectar al tipo de atribución egótico es el deseo de aparentar modestia ante los otros. Como se suele decir cuando se nos ve la intención, la búsqueda de aceptación social puede quedar frustrada.

Inicialmente este estilo atribucional se explicó apelando a factores motivacionales, una especie de sesgo hedónico que busca establecer o preservar la autoestima positiva (Snyder, Stephan y Rosenfield, 1975), sin embargo, esta explicación motivacional ha sido puesta en cuestión y se han formulado varias alternativas, como la existencia de una tendencia cognitiva a asumir la responsabilidad de lo inesperado, como la expresión de concepciones culturales o como el resultado de la experiencia previa, entre otras.

Frecuentemente se distinguen los sesgos ego-defensivos o ego-protectores de otro tipo de sesgos que cumplirían funciones similares: los sesgos de self-handicapping (Fiske y Taylor, 1991). Este tipo de atribución buscaría también evitar amenazas a la autoestima evitando atribuciones de fracasos a la falta de habilidad, y reemplazándolas por otras menos amenazantes. Existe sin embargo una polémica sobre si esta estrategia buscaría restaurar la autoestima, o si es una estrategia de manejo de impresiones.

### **Error fundamental**

Ross definía el error fundamental de atribución como "la tendencia de los atribuidores a subestimar el impacto de los factores situacionales y sobreestimar el papel de los factores positivos en el control del comportamiento (1977, p.183).

Supone sobreestimar la importancia de los factores disposicionales y subestimar la importancia de los factores situacionales o ambientales a la hora de explicar una conducta. Leyens, ASPEC y Marques (1987, p.64) afirman que el error fundamental se basaría en un mecanismo explicativo básico, la psicologización o actitud consistente en poner en el punto de mira las características individuales para conocer a alguien, explicar o predecir su comportamiento.

Como señala Pepitone y Triandis (1987), los contenidos y procesos cognitivos están determinados en gran parte por los marcos culturales y normativos en que se inscribe el sujeto.

Así, elementos integrantes de las Representaciones Colectiva de Occidente son responsabilidad de los propios actos (atribuciones causales internas) y las creencias en el carácter justo del mundo. En resumen el error fundamental podría considerarse como un error general dentro del cual de incluiría un tipo particular de error fundamental que es el sesgo del mundo justo.

La hipótesis del Mundo Justo fue definida por Lerner y Millar de la siguiente forma: " los individuos necesitan creer que viven en un mundo donde la gente obtiene aquello que se merece. La creencia de que el mundo es justo permite a los individuos confrontarse con su ambiente físico y social como si fuese estable y ordenado. Sin tales creencias, sería difícil para ellos implicarse en el logro de metas a largo plazo o incluso en la conducta social regulada de la vida cotidiana. Ya que la creencia de que el mundo es justo sirve a una función adaptativa tan importante para el individuo, la gente es reacia a cambiarla".

El origen de dicha creencia suele remontarse a la ética protestante y al Calvinismo, siendo desarrollada por Weber (1964) e introducida en psicología por McClelland, quien enfatizó el componente de percepción interna del medio y la motivación de logro como elementos centrales de tales concepciones ideológicas (Furnham, 1987<sup>a</sup>).

En palabras de Deschamps y clemente (1987, p.123), "las atribuciones pueden ser concebidas como síntomas, indicadores de creencias o representaciones sociales subyacentes".

Si bien es extendida la aceptación de dicha explicación ideológico-cultural del error fundamental, otros autores han planteado explicaciones más cognitivas de dicho sesgo. Así, Trope considera que los juicios disposicionales son el resultado de un doble proceso:

- A) Un proceso espontáneo de identificación, en el que se identifica la conducta inmediata realizada por el actor, la situación en la que tiene lugar, y se recaba igualmente información previa sobre el actor.
- B) Un proceso deliberado de inferencia. Tras la identificación de la fuente de información en la fase anterior, el sujeto las utiliza para inferir las verdaderas disposiciones del actor al ejecutar su conducta. Cuando se observan factores situacionales facilitadores de la conducta observada, se reduce la tendencia a realizar explicaciones disposicionales. (en otras palabras se reduce el error fundamental).

## **Falso consenso**

Se refiere a la tendencia de los sujetos a sobrestimar la medida en que sus expectativas y juicios son compartidos por otras personas (Nisbett y Ross, 1980). Según Ross, el falso consenso se explicaría por el hecho de que en la vida cotidiana tendemos a interactuar con personas con elecciones y puntos de vista similares a los nuestros, por lo que dicha evidencia de consenso se generaliza al resto de la población. Por otra parte, los factores no motivacionales que pueden jugar un papel en este sesgo serían: a) factores de exposición selectiva y b) factores asociados a la resolución de la ambigüedad situacional (Ross y Anderson, 1982).



## **Capítulo III: La Motivación**

La motivación y la emoción contribuyen a dar dirección a la conducta. Los motivos son necesidades o deseos internos específicos que activan a un organismo y dirigen su comportamiento a una meta. Las emociones son experiencias de sentimientos como miedo, alegría o sorpresa que también subyacen a la conducta.

### ***3.1 Perspectivas sobre la motivación y conceptos básicos***

A principios del siglo XX, los psicólogos creían que la conducta motivada se debía a los instintos, patrones de conducta específicos e innatos que caracterizan a una especie. La teoría de la reducción de la pulsión consideraba la conducta motivada como una estrategia cuyo fin es atenuar el estado desagradable de tensión o activación (una pulsión) y devolver el cuerpo a su estado de homeostasis (equilibrio). En la actualidad los científicos sostienen que un organismo busca conservar un estado óptimo de activación. Los estímulos externos denominados incentivos también favorecen la conducta dirigida a metas. Finalmente, la motivación puede ser intrínseca (cuando proviene del interior del individuo) y extrínseca (cuando busca obtener una recompensa o evitar el castigo).

En algunos casos, una necesidad biológica desencadena el estado correspondiente de activación o tensión psicológica. A esta pulsión no aprendida se le llama pulsión primaria. Algunas de las principales son el hambre, la sed y el sexo.

A medida que nos desarrollamos, nuestra conducta se rige por diversos motivos nuevos en los que influye profundamente el aprendizaje, entre ellos la agresión y los motivos sociales –logro, poder y afiliación– que se centran en la relación con los demás.

### ***3.2 El Motivo de Logro***

D. McClelland (1961) trabajó sobre la medición y definición de los motivos humanos. Su estudio parte no de las acciones exteriores, sino de la forma en que piensa una persona. Utilizó el test de apercepción temática, para captar muestras de pensamiento que posteriormente se estudiaron y se agruparon según los intereses o temas manifestados en los relatos de quienes resolvieron el test mencionado. El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre los motivos humanos se podían clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro.

Afirmó que la mayoría de las personas poseen este tipo de motivos en su mente, pero con distinto grado de esfuerzo. Así, una misma persona puede presentar una marcada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder; de tal manera que le interesaría pensar más sobre la amistad, haciendo a un lado el trabajo o aceptando controlar a los demás. Su desempeño en el trabajo será diferente del que tenga una elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

A continuación se exponen los modelos de motivos encontrados por D. McClelland:

1. *Poder*: la mayoría de los gerentes presentan una necesidad elevada de poder. Esta afirmación no enjuicia los valores de la clase de gerente que tiene una elevada necesidad de Poder. Su eficacia como creador del clima en una organización responde no exclusivamente a su necesidad de poder, sino a otra serie de valores que se encuentran en el trabajo.
2. *Afiliación*: el hombre con necesidad de afiliación elevada, es más probable que se sitúe en un trabajo de supervisión, en el cual mantener las relaciones es más importante que tomar decisiones. Cierta interés por la afiliación se considera importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y crear un clima que tome en cuenta esas necesidades.
3. *Logro*: la persona con necesidad de logro elevado desea asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso. Le gusta correr riesgos moderados y muestra preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Esta necesidad le impide involucrarse en situaciones abiertas o exploratorias. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como una meta legítima.

Las afirmaciones del autor en cuestión parten de contemplar las necesidades del hombre en términos de afiliación, logro y poder dentro de una organización. Sin embargo, cabe insistir que en la identificación de estas necesidades no consideró las leyes del pensamiento y su relación con las leyes que rigen la naturaleza, la sociedad y su reflejo en la conciencia humana.

Si bien es cierto que el test elaborado por McClelland puede tener alguna aplicación en las organizaciones, también lo es que su enfoque no considera influencias de carácter externo (sociales) que determinan la evolución del pensamiento, actividad práctica de las personas, y los cambios que se suscitan en la elaboración de conocimiento/transformación de la realidad.

Una vez contextualizados en toda la teoría de McClelland, veremos un poco más a fondo el motivo de logro. Puede definirse como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con alto motivo de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos. Una persona con bajo motivo de logro, a mayores esfuerzos requiere recompensas más tangibles; por el contrario, una persona con elevado motivo de logro

encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace. Según McClelland, *un motivo es una fuerte asociación afectiva caracterizada por una anticipación de meta y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor*, es decir, los sujetos presentarán cierto patrón de comportamiento ante diferentes eventos bien sea para acercarse a las sensaciones placenteras anteriores ante un evento de similar naturaleza o bien para evitar sensaciones negativas como infelicidad, dolor o desagrado. La teoría de McClelland tiene dos características principales:

1. Es hedonista, ya que la motivación nos lleva a buscar el mayor placer con el menor dolor y
2. Los motivos son tendencias aprendidas de acercamiento – evitación

El motivo de logro puede ser un factor motivacional activo para ciertas personas y no serlo para otras, es decir, puede estar presente y activada en muy distinto grado de una persona a otra. La hipótesis de McClelland, empíricamente comprobada, es que los pensamientos espontáneos de una persona y su fantasía reflejan la intensidad de sus móviles: cuando un hombre no sometido a compulsiones externas dedica su tiempo a pensar en cómo mejorar la realización de sus tareas y en cómo progresar personalmente, se dice que tiene un elevado motivo de logro.

Después de realizar varios estudios, McClelland concluyó que las personas con un motivo de logro presentan las siguientes características:

- a) Las personas con alto motivo de logro prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes, habilidades y decisiones, en las que tienen responsabilidad personal para hallar solución a los problemas que se les plantean y en las que tienen la suficiente libertad para decidir la forma de realizar las tareas y de discutir el alcance de su participación en la labor total. De no darse esta responsabilidad y libertad de decisión, los resultados no serían fruto de una labor propia, por lo que no cabría experimentar sentimientos de logro al conseguir algún éxito. Generalmente no responden positivamente a las sugerencias de otros en cuanto a lo que ellos deberían hacer, pensar o creer.
- b) La persona con un elevado motivo de logro no está interesada tanto por el reconocimiento público de sus éxitos cuanto por el éxito en sí mismo considerado y ante sí mismo. Si buscara un reconocimiento público tendería a trabajar de forma individual, ya que cuando se hace en equipo, el reconocimiento va dirigido a éste y las personas que muestran una alta necesidad de logro trabajan con la misma intensidad para alcanzar una meta tanto individual como de equipo ya que, siempre que con sus decisiones contribuya al éxito del equipo, podrá experimentar sentimientos de logro.
- c) Las personas con elevado motivo de logro muestran una tendencia a fijarse objetivos y a correr riesgos moderados. No le interesan las tareas fáciles y rutinarias, ya que éstas, al exigirle muy poco esfuerzo e

- implicación personal, no le permiten experimentar sentimientos de logro. Tampoco le conviene fijarse objetivos excesivamente ambiciosos o emprender tareas muy complicadas, ya que con ello aumenta su probabilidad de fracaso.
- d) Las personas con un elevado motivo de logro, además de preferir tareas no rutinarias, que requieran un cierto grado de iniciativa personal, que impliquen cierto reto y la asunción de riesgos moderados, actúan con mayor eficiencia en ellas que las personas con un bajo motivo de logro. En tareas rutinarias no se aprecian diferencias de ejecución entre unos y otros. Los que tienen un alto motivo de logro cuando se ocupan de tareas retadoras, aprenden antes a ejecutarlas correctamente que los bajos y persisten más tiempo realizando con eficacia sus tareas.
  - e) Las personas con alto motivo de logro una vez implicadas en una tarea se sienten preocupadas por ella hasta que consiguen terminarla.
  - f) Las personas con alto motivo de logro tienden a sobreestimar sus posibilidades de éxito cuando se encuentra ante situaciones nuevas sobre las que carecen de experiencia; a medida en que van adquiriendo experiencia de la situación y reciben información, sus estimaciones se basan mucho más en los hechos y calculan sus posibilidades y riesgos de forma extraordinariamente realista y en ellas basan su actuación. Se trata de personas muy realistas que este mismo realismo, no les impide afrontar situaciones nuevas por falta de información.
  - g) Desean retroalimentación concreta fiable y rápida sobre la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos. Dicha retroalimentación es condición necesaria para que puedan sentir satisfacción de logro en lo que están haciendo.
  - h) Cuando trabajan en equipo, si se les permite escoger compañeros, eligen individuos expertos y competentes. Es decir, basan su elección en criterios objetivos y de competencia más que en sentimientos de afiliación o de amistad.
  - i) Las recompensas extrínsecas de carácter monetario influyen poco en los resultados de su actuación. Aunque cuando enfrentan tareas de mayor riesgo, demandan una mayor gratificación que aquellas personas con necesidad de logro baja. Podríamos resumir diciendo que las personas con alto motivo de logro son poco influenciadas en lo que a su nivel de ejecución se refiere por las cuantías de las recompensas de carácter monetario.

Las características mencionadas anteriormente están formuladas en sus dimensiones extremas y hay que considerarlas como tendencias que se darán con mayor o menor intensidad en la persona según su motivo de logro. Es decir, no todas las características deben estar presentes en la persona para considerarla con alto motivo de logro, hay que tomar en cuenta los factores que rodean al individuo. El motivo de logro es un factor motivacional susceptible de aprendizaje, por lo cual puede ser activada por factores climatológicos, geográficos, religiosos, culturales, etc. pero considera que el factor más importante es la educación que reciben los niños de sus padres. La

motivación de logro se adquirirá y activará siempre que los padres den a los hijos la oportunidad de experimentar la sensación de placer derivada del éxito conseguido a raíz de sus propios esfuerzos y decisiones.

***El motivo de logro no es más que una de las facetas de la tendencia fundamental del hombre hacia la autorrealización y hacia la madurez psicológica***

### **El logro personal y el logro de grupo (L. Atkinson)**

Según L. Atkinson (1966), una persona satisfecha con su éxito personal orienta sus motivaciones hacia el logro personal, mientras que las satisfechas por el éxito de su grupo, dirige sus motivaciones hacia el logro de grupo.

Probablemente, dice Atkinson, el motivo del logro que se orienta a la tarea, surgirá donde se compara la acción de la persona con algún standard de excelencia. Por otro lado, el motivo de logro dirigido al grupo tenderá a activarse cuando se sabe que la ejecución del grupo se evaluará. En una situación donde se activan ambos tipos de motivos, quien se orienta al logro personal se preocupará por la calidad de su trabajo, mientras que los orientados al logro de grupo se interesarán por la calidad de la ejecución del grupo. Se considera que algunos integrantes de un mismo grupo pueden presentar una necesidad de logro individual más intensa que otros. Se afirma que las personas que presentan una mayor necesidad de logro, eligen regularmente niveles de aspiración intermedios en tareas individuales que los que tienen mayor necesidad de logro. Por otro lado, quien presenta mayor necesidad de logro, elige aspiraciones de grupo para sí solo.

### **3.3 Factores motivacionales que influyen en las atribuciones sobre el trabajo**

Ya hemos definido tanto al proceso atributivo como al motivo de logro; otro factor de gran relevancia para nuestro estudio, es el hecho que las percepciones de los empleados sobre su propia competencia y autoestima juegan un papel crucial en la motivación y desempeño laboral. Dicho de forma más simple, aquellos empleados con un alto grado de autoconfianza y autoestima podrían llegar a internalizar estándares de desempeño mayores, tener más grandes expectativas sobre su desempeño y mostrar mayor voluntad para esforzarse ante tareas que impliquen cierto reto. En contraste, los empleados con baja autoestima y autoconfianza pueden llegar a presentar expectativas más bajas sobre su desempeño e involucrar menos esfuerzo para realizar tareas que pueden percibir como difíciles.

La influencia más directa sobre la autoconfianza y expectativas sobre el desempeño de los empleados puede ser el éxito o fracaso anterior ante tareas

iguales o similares. Además de la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño, es importante considerar las creencias personales de cada empleado para justificar su éxito o fracaso. Es importante señalar que un desempeño exitoso no siempre conlleva a incrementar la autoconfianza y, por otro lado, el fracaso no siempre indica baja autoestima.

Ya hemos mencionado que la gente normalmente tiene una tendencia a atribuirse el crédito o reconocimiento obtenido de una tarea y de culpar a otros factores externos cualquier fracaso. Una implicación de esta observación es que el éxito al realizar una tarea puede tener implicaciones mayores sobre el autoconcepto del empleado que un fracaso. Esto se debe a que el desempeño elevado o de alta calidad puede ser interpretado en términos de características personales del empleado y por ende tiene mayor impacto en el concepto que realiza de sí mismo y en su autoconfianza. En contraparte, en un desempeño pobre, se cree que éste es producto de factores externos o ajenos al empleado y por ende no tiene gran impacto sobre la imagen del mismo.

La naturaleza de los eventos que se creen ha facilitado un elevado desempeño, juegan un papel importante en las reacciones del empleado. Las causas citadas más frecuentemente para describir un elevado desempeño son *habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea y suerte*. Estas causas se pueden ubicar en tres dimensiones:

1. El hecho por el cual el desempeño es elevado puede ser *estable o inestable*.
2. La causa que lleva a un desempeño alto, puede ser *interna o externa*.
3. El desempeño elevado puede ser *intencional o sin intención*.

Según Weiner, podríamos contemplar la capacidad y el esfuerzo como causas internas del éxito, pero es que además la capacidad es clasificable como estable/incontrolable y el esfuerzo como inestables/controlable. El resultado es que la atribución de un fracaso a la falta de esfuerzo tiene implicaciones diferentes a las de su atribución a la falta de capacidad, que son estables, redundan en inferiores expectativas de éxito futuro (Weiner y col., 1976), pero la inestable atribución de falta-de-esfuerzo puede proteger la autoestima si se entiende que la aplicación de un esfuerzo mayor redundaría en éxito.

Un hallazgo importante es que el valor de un incentivo o la meta de ejecutar una tarea a un nivel determinado parece modificarse por la expectativa que el sujeto tiene de lograrla; es decir, por su estimación subjetiva de la probabilidad de lograrlo.

## **Capítulo IV: Metodología**

### **4.1 Descripción del Problema**

La atribución que realizan los empleados de American Express sobre el servicio que ofrecen guarda alguna relación con el motivo de logro que tienen los mismos.

### **4.2 Objetivo general**

Describir las atribuciones de los empleados de American Express sobre el servicio que ofrecen y su relación con el motivo del logro.

#### **4.2.1 Objetivos Específicos**

- Conocer la percepción que tienen los trabajadores de American Express del servicio que ofrecen y la percepción que tienen sobre la compañía.
- Identificar la relación existente entre motivo del logro y las atribuciones de los empleados de American Express hacia el servicio que prestan.

### **4.3 Hipótesis General**

Las atribuciones que los empleados realizan sobre el servicio que ofrecen están relacionadas de manera positiva con el motivo del logro que les proporciona el mismo.

#### **4.3.1 Hipótesis Particulares**

- En la medida en que la imagen de la compañía sea buena las atribuciones sobre el trabajo serán más positivas.
- En la medida en que los trabajadores realicen atribuciones más positivas sobre el servicio que ofrecen, mayor será el motivo del logro que presenten.

### **4.4 Variables e indicadores**

#### **A. INDEPENDIENTE:**

- LOS TRABAJADORES DE AMERICAN EXPRESS PERTENCIENTES A ÁREAS TELEFÓNICAS

## **B. DEPENDIENTES:**

- ATRIBUCIÓN SOBRE EL SERVICIO QUE OFRECEN
  - Actitud ante la compañía
  - Actitud ante el servicio
  - Actitud ante los compañeros
  - Actitud ante los clientes
  - Participación
  - Calidad
  - Cultura organizacional
  - Estatus
- MOTIVO DEL LOGRO
  - Satisfacción laboral
  - Desempeño
  - Trabajo en equipo
  - Reconocimiento personal y de otros
  - Desarrollo profesional
  - Estatus
  - Motivación

### **4.5 Muestra y tipo de estudio**

La muestra para nuestro estudio estuvo compuesta por 119 sujetos basada en el cálculo del programa NSAMPLE, el cual determina 92 sujetos como mínimo para una población de 2500 sujetos (total de empleados de American Express) con un nivel de confianza del 95% y un nivel de error del 10%.

El diseño del estudio fue no experimental, transeccional y descriptivo.

### **4.6 Instrumento**

Para realizar la presente investigación y a fin de cumplir con el objetivo de la misma, diseñamos un cuestionario compuesto por 120 reactivos con cinco posibles respuestas para cada uno con base en una escala tipo Likert (Anexo).

De los 120 reactivos, 66 fueron enfocados en medir la variable atribución sobre el servicio mientras que los 54 restantes midieron el motivo de logro que presentan los empleados de American Express.

Una vez construido el instrumento, lo aplicamos al total de la muestra y obtuvimos nuestros primeros resultados. Para determinar aquellos reactivos que no tenían un peso estadístico significativo para nuestro estudio, realizamos una *prueba t*, teniendo como resultado la eliminación de los reactivos 4 (perteneciente a la variable Atribución sobre el servicio) y 111 (perteneciente a la variable Motivo de logro). El nivel de confiabilidad del instrumento lo realizamos aplicando el alfa de Cronbach con un valor de .05, encontrando los siguientes resultados:



<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Atribución sobre el servicio	<i>.9731</i>
Motivo de Logro	<i>.9684</i>

Con base en los resultados anteriores, pudimos concluir que nuestro instrumento fue confiable estadísticamente.

## Capítulo V: Análisis de resultados

Después de realizar los primeros análisis estadísticos, los indicadores que se desprendieron de cada variable fueron:

### Atribución sobre el Servicio

- Servicio
- Participación
- Trabajo en equipo
- Compromiso

### Motivo de Logro

- Motivación
- Desempeño
- Reconocimiento

Posterior al tratamiento estadístico aplicado al instrumento, encontramos los siguientes resultados, que serán descritos por variable y posteriormente por los indicadores que componen a las mismas:

### Análisis de Frecuencias

#### Variables

*Frecuencias por variable (Tabla 1)*

<i>Variable</i>	<i>Atribución sobre el Servicio</i>	<i>Motivo de Logro</i>
<i>Media</i>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>
<i>Máximo</i>	5	5
<i>Mínimo</i>	1	1

Con base en el análisis de frecuencias por variable, podemos decir que la mayoría de los empleados de American Express realizan una atribución positiva sobre el servicio que ofrecen. En lo correspondiente al motivo del logro; la media obtenida refleja un valor positivo, indicándonos que éste es un elemento importante para la realización de sus actividades. Establecemos esta conclusión con base en análisis de frecuencias de las medias; en la tabla podemos apreciar los valores máximos y mínimos para cada uno de las variables.

### Indicadores por variable

*Atribución sobre el Servicio (Tabla 2)*

<i>Indicador</i>	<i>Servicio</i>	<i>Participación</i>	<i>Trabajo en equipo</i>	<i>Compromiso</i>
Media	108.0672	52.2605	50.4958	28.7479

A partir del análisis de frecuencias para los indicadores, podemos deducir que los cuatro comparten la misma importancia para los trabajadores de American Express, ya que la mayoría de las respuestas, se ubican entre los valores 3 y 4 de la escala Likert (que representan *Ni acuerdo ni desacuerdo* y *De acuerdo* respectivamente). A partir de éstos resultados, podemos inferir que tanto el servicio, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso tienen una relevancia importante para el trabajo.

### Motivo de Logro (Tabla 3)

Indicador	Motivación	Desempeño	Reconocimiento
Media	99.5378	70.2437	29.3866

Después de analizar las frecuencias para los indicadores de la variable *Motivo de Logro*, nos damos cuenta que tanto la motivación como el desempeño, se sitúan en la parte alta de la escala y por ende son importantes para los empleados; mientras que el reconocimiento, al parecer, no tiene tanta importancia para ellos debido a su ubicación en la escala.

### Análisis de Correlaciones

#### Variables

#### *Correlación entre Variables (Tabla 4)*

	Atribución sobre el Servicio	Motivo de Logro
Atribución sobre el Servicio	1.000	.968
Motivo de Logro	.968	1.000

Después de realizar el análisis correlacional entre variables, los resultados muestran un alto grado de relación entre ellas, es decir, que la atribución sobre el servicio es un elemento de gran importancia en el trabajo que realizan los empleados y que se relaciona de forma positiva con el motivo de logro; podemos concluir que la atribución que realizan los empleados sobre el servicio que ofrecen, repercute de manera directa en el motivo de logro que presentan los mismos.

#### Indicadores por variable

#### *Atribución sobre el servicio (Tabla 5)*

	Atribución sobre el Servicio	Servicio	Participación	Trabajo en equipo	Compromiso
Atribución sobre el Servicio	1.000	.923	.837	.875	.645
Servicio	.923	1.000	.623	.770	.436
Participación	.837	.623	1.000	.670	.606
Trabajo en equipo	.875	.770	.670	1.000	.438
Compromiso	.645	.436	.606	.438	1.000

Una vez analizadas las correlaciones entre los indicadores y la variable *Atribución sobre el Servicio*, podemos apreciar que:

1. Lo más importante para los trabajadores de American Express es el **servicio** en sí que ofrecen a los clientes, ya que la finalidad última del área telefónica dentro de la organización es brindar un servicio al cliente.
2. En segundo lugar situamos el **trabajo en equipo**, podemos decir que es importante porque los empleados están divididos en equipos de trabajo que se encargan de procesos específicos; de tal forma que el apoyo de los

demás es importante para poder realizar un buen trabajo y porque los resultados que se obtienen de manera individual afectan al grupo y viceversa.

3. La **participación** también tiene gran relación con el servicio que ofrecen los empleados, ya que al ser parte de la organización, tienen metas que cumplir y objetivos que alcanzar que sólo pueden hacerlo mediante una participación activa.
4. A diferencia de la participación, el **compromiso** tiene una menor relación con el servicio. Podemos explicarlo porque el compromiso implica una convicción personal que va más allá de alcanzar las metas fijadas por las diferentes áreas.

*Motivo de Logro (Tabla 6)*

	<i>Motivo de Logro</i>	<i>Motivación</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Reconocimiento</i>
<i>Motivo de Logro</i>	1.000	.929	.913	.648
<i>Motivación</i>	.929	1.000	.741	.422
<i>Desempeño</i>	.913	.741	1.000	.562
<i>Reconocimiento</i>	.648	.422	.562	1.000

Las correlaciones que encontramos entre los indicadores y la variable *Motivo de Logro* son:

1. La **motivación** mantiene una cercanía importante con el motivo de logro; lo podemos explicar porque la motivación en cada individuo es el componente principal de la necesidad de crecimiento personal.
2. El **desempeño** tiene una estrecha relación con la variable porque en la medida que el desempeño es más alto, el motivo de logro en la persona aumenta debido a que un buen desempeño repercute en mejores calificaciones que a la postre pueden permitir un crecimiento profesional dentro de la organización.
3. En contraparte, el **reconocimiento** no juega un papel importante para el motivo de logro, ya que, según McClelland, la persona con una elevada necesidad de logro no está interesada tanto por el reconocimiento público de sus éxitos.

### **Indicadores y variables**

*Atribución hacia el servicio e indicadores de motivo de logro (Tabla 7)*

	<i>Motivación</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Reconocimiento</i>
<i>Atribución hacia el servicio</i>	.888	.879	.670

Los resultados encontrados en esta correlación son los siguientes:

1. La atribución hacia el servicio se relaciona estrechamente con la **motivación** porque cuando se realiza una atribución positiva se percibe el trabajo como bien hecho y repercute en la motivación por mantenerlo así.

2. El **desempeño** se vincula estrechamente con la atribución sobre el servicio porque se considera que en la medida en que las tareas sean realizadas adecuadamente y apegadas a los objetivos trazados, se estará alcanzando el desempeño esperado por la organización.
3. Finalmente, el **reconocimiento** no tiene una relación significativa con la atribución sobre el servicio porque los individuos no están interesados en gran medida por el reconocimiento externo.

*Motivo de Logro e indicadores de atribución hacia el servicio (Tabla 8)*

	<i>Servicio</i>	<i>Participación</i>	<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Compromiso</i>
<i>Motivo de Logro</i>	.919	.768	.877	.570

Posterior al análisis correlacional entre el motivo de logro y los indicadores de la atribución sobre el servicio, concluimos lo siguiente:

1. El motivo de logro muestra una correlación positiva con el **servicio** porque en la medida en que el trabajo en sí esté bien hecho, mayores pueden ser las oportunidades de crecimiento en un futuro.
2. La **participación** y el motivo de logro muestran una relación menor porque los individuos con un alto motivo de logro prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes, habilidades y decisiones, en las que tienen responsabilidad personal para hallar solución a los problemas que se les plantean y en las que tienen la suficiente libertad para decidir la forma de realizar las tareas y de discutir el alcance de su participación en la labor total.
3. El motivo de logro se relaciona estrechamente con el **trabajo en equipo** principalmente porque para decidir con quién trabajan, basan su elección en criterios objetivos y de competencia más que en sentimientos de afiliación o de amistad. Debido a la misma estructura de la empresa, los trabajadores no pueden elegir directamente con quién hacer equipos de trabajo, lo cual se traduce en una competencia mayor entre todos los integrantes del mismo, que a fin de cuentas repercuten en que cada unidad de trabajo alcance metas establecidas.
4. Por último, podemos darnos cuenta que el **compromiso** no tiene relación significativa con el motivo de logro porque parece ser que no existe una retroalimentación concreta, fiable y rápida sobre la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos. Dicha retroalimentación es condición necesaria para que puedan sentir satisfacción de logro en lo que están haciendo.

## Capítulo VI: Discusión de resultados

Recordemos que la atribución es un proceso en el cual el individuo muestra predisposición a responder de manera positiva o negativa hacia personas u objetos que se encuentran en el ambiente; las atribuciones se realizan sobre propiedades importantes del carácter y de la psicología de la otra persona, como pueden ser sus acciones, sus motivos, sus afectos, sus creencias, etc. y de características propias de los objetos.

Enfocándonos en la **atribución sobre el servicio que ofrecen los empleados de American Express**, podemos concluir que es una atribución positiva porque se percibe al servicio en general como pieza fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización; que tiene un impacto en la percepción de los clientes sobre la misma y que a fin de cuentas, cuando los analistas realizan su trabajo como dictan las estrategias y objetivos del mercado, les puede permitir en un futuro un crecimiento personal y profesional.

Sin embargo, es importante destacar que las atribuciones que realizan los empleados sobre el servicio que ofrecen, las hacen con base en sus capacidades y habilidades personales y no tanto hacia los reconocimientos (económicos y sociales) que ofrece la organización. Es decir, atribuyen que están dando un buen servicio por la actitud que asumen hacia el mismo basándose en los valores de la organización (*poner los intereses del Cliente en primer lugar y una búsqueda continua de la Calidad*).

En cuanto a **motivo de logro** se refiere, recordemos que puede definirse como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con necesidad de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos. Una persona con baja necesidad de logro, a mayores esfuerzos requiere recompensas más tangibles; por el contrario, una persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace.

Con base en los resultados obtenidos podemos concluir que los trabajadores de American Express presentan un elevado motivo de logro que se refleja en una alta motivación propiciada por el desempeño que tienen y porque el reconocimiento no juega un papel fundamental en la realización de sus tareas, es decir, es más importante la satisfacción que obtienen al cumplir con su trabajo que el reconocimiento que pueden obtener de sus demás compañeros.

A pesar de mostrar un elevado motivo de logro, podemos decir que no existe un compromiso personal tan fuerte hacia la organización porque al parecer existe una falta de retroalimentación o un reconocimiento insuficiente por parte de la organización hacia ellos.

Las hipótesis planteadas para la presente investigación fueron las siguientes:

### **General**

- Las atribuciones que los empleados hacen sobre el servicio que ofrecen están relacionadas de manera positiva con el motivo del logro que les proporciona el mismo.

### **Particulares**

- **P1:** en la medida en que la imagen de la compañía sea buena las atribuciones sobre el trabajo serán más positivas.
- **P2:** en la medida en que los trabajadores realicen atribuciones más positivas sobre el servicio que ofrecen, mayor será el motivo del logro que presenten.

Con base en el análisis estadístico de los datos y concluyendo sobre nuestras hipótesis de investigación, encontramos que la hipótesis general **no se rechaza** porque los resultados muestran empleados motivados y con una expectativa alta de crecimiento dentro de la organización que encuentra su base en un servicio de calidad según lo esperado por las metas y objetivos fijados, es decir, los empleados tienen un elevado motivo de logro que es producto de la atribución que realizan sobre el servicio que ofrecen.

En cuanto a las hipótesis particulares, la **P1 se rechaza** porque a partir de los resultados, encontramos que la imagen de la organización no juega un papel fundamental en la realización de las atribuciones sobre el servicio. Es decir, las atribuciones no se realizan fundamentalmente en función del sentido de pertenencia a la organización ni con base en los reconocimientos (económicos y/o sociales) que ésta otorga; las atribuciones son estrictamente sobre las capacidades y habilidades personales de los trabajadores.

El rechazar la P1 refuerza a nuestra hipótesis general, ya que las atribuciones se realizan sobre el servicio que ofrecen los trabajadores y no sobre elementos externos a éste.

La **P2 no se rechaza** porque los trabajadores de American Express realizan atribuciones positivas sobre el servicio que ofrecen e influyen directamente en el alto motivo de logro que presentan. Es decir, en la medida en que realicen atribuciones más positivas sobre el servicio que ofrecen tendrán un mayor motivo de logro.

Consideramos que nuestro estudio nos permitió acercarnos al individuo inmerso en las organizaciones y ser testigos de la manera en que se desenvuelve dentro de ellas. Con éste acercamiento pudimos darnos cuenta de la forma en que se llevan a cabo las atribuciones y cómo éstas influyen en la vida cotidiana de los sujetos.

Finalmente, y a manera de recomendación, podemos decir que sería pertinente realizar un estudio sobre las atribuciones y motivo de logro desde una

perspectiva del aprendizaje, ya que según McClelland, el motivo de logro puede ser aprendido y activado dependiendo de los factores que rodean al individuo y sobre todo porque los padres deben enseñar a sus hijos a valorar los éxitos y fracasos para que puedan desarrollar el motivo de logro.



**ANEXO**







## Bibliografía

- Genescá E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Tomo 5 de la serie **Técnicas de dirección personal**. Ed. Hispano Europea, Barcelona. Págs. 26-38
- Steers R, Porter L. (1983). Motivation & work behavior. Mc Graw Hill. Págs. 329-373
- Gardner, R. (2003). Estadística para Psicología usando SPSS para Windows. México: Prentice Hall
- Morales, F. (Comp.) (1995). Psicología Social. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Flores, F. (1997). Creando organizaciones para el futuro. Chile. Dolmen Ediciones
- Thompson, J. (Comp.) (1967). Teoría de la Organización. Buenos Aires: Bibliográfica Omega
- Deutsch, M., Krauss, R. (1994). Teorías en Psicología Social. México, Paidós.
- Cofer, C. (1982) Psicología de la Motivación. México, Trillas .
- Madsen, K. (1972). Teoría de la Motivación. Buenos Aires, Paidós.
- Mc Clelland D. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid, Nancea S.A. de Ediciones
- Hewstone, M. (1983). Attribution Theory and Research: Conceptual, Developmental and Social Dimensions. London, Academic Press.
- Rodríguez, A. (1997) Psicología Social. México, Trillas