

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO EN PSICOLOGÍA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE HACKMAN & OLDDHAM: LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL PUESTO DE TRABAJO; EN MANDOS MEDIOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

LIC. LUIS ARMANDO TREVIÑO PEÑA

DIRECTOR

DR. FRANCISCO A. TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, NUEVO LEÓN

NOVIEMBRE 2012

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE HACKMAN & OLDHAM: LAS
CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL PUESTO DE TRABAJO; EN MANDOS
MEDIOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

COMITÉ DE SINODALES

Dr. Francisco A. Treviño Elizondo

Mtro. Mario Acuña García

Mtro. Javier Ángel Quiroga Guajardo

AGRADECIMIENTOS

Para mi Esposa Nelba Corpus Villanueva, por ser mi incondicional compañera en este hermoso camino de la vida, y por todo el tiempo que me ha permitido compartir con ella esta bella pasión de estudiar. ¡TE AMO!

Para mis Hijos: Luis Armando, Marcela y Daniela, por ser eternamente mi razón de ser, mi energía, y mi inspiración. ¡LOS AMO!

Para mis Padres Armando y Graciela; y mis Hermanas Beatriz y Graciela, por darme todo su amor, apoyo, y valores; para transitar por este mundo con la cabeza en alto y el corazón por delante. ¡LOS AMO!

A mí Director de Tesis: Dr. Francisco Treviño Elizondo, y a mis revisores: Mtro. Javier Angel Quiroga Guajardo y Mtro. Mario Acuña García; por sus comentarios, sus muestras de apoyo, y su tiempo compartido. ¡Mis más sinceras consideraciones!

A mi maestro y amigo Dr. Eduardo Leal Beltrán, por sus constantes palabras de impulso, para llevar a buen término este gran reto de buscar el grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. ¡Mi amistad por siempre!

De manera especial al Dr. Francisco Fuertes Martínez, de España; que sin conocerlo, me demostró que detrás de un extraordinario profesionalista, se encuentra un ser humano dispuesto a compartir sus conocimientos y experiencias, para provocar el aprendizaje, con el único afán, de apoyar al prójimo. ¡Mi leal reconocimiento y mi eterna amistad!

Pero principalmente a Dios, por estar siempre conmigo en cada momento de mi vida, y por iluminar cada sendero por el que camino, en esta experiencia no fue la excepción. ¡TE LLEVO EN EL CORAZÓN!

RESUMEN

El análisis tanto de la motivación como de la satisfacción en el ámbito laboral, ha sido uno de los fenómenos más estudiados en las organizaciones desde la perspectiva de la psicología laboral, debido principalmente a la influencia que estos dos tópicos tienen en los resultados organizacionales, coincido en que ambos temas son cruciales y altamente interesantes de investigar, tanto desde la perspectiva del comportamiento humano en la organización, como para la aplicación de estrategias de desarrollo organizacional. El presente estudio utiliza el modelo de características laborales de Hackman & Oldham (1974) para abordar en parte estos dos tópicos. El presente trabajo presenta un diagnóstico de la situación de los individuos sujetos del estudio, en relación a las características laborales del puesto de trabajo, a partir de una serie de instrumentos de la versión española del cuestionario denominado “Job Diagnostic Survey”, diseñado por Hackman & Oldham (1975), y adaptado por Fuertes, Munduate y Fortea (1996). A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir de manera general, que la institución pública destino de esta investigación, cuenta con resultados favorables para provocar un grado de satisfacción y motivación interna aceptables, a partir del diseño de sus puestos de trabajo; es decir, no requiere de algún proceso de intervención, a fin de rediseñar, y en su caso enriquecer los puestos de trabajo a partir de sus características laborales básicas; sin embargo, es importante mencionar que si la institución está interesada en incrementar el grado de satisfacción general, sería importante realizar acciones a fin de lograr un equilibrio organizacional, en lo que respecta a la dimensión de paga/salario, además de los aspectos que proporcionen mayor seguridad de estancia en el puesto para el individuo.

Palabras claves: motivación, motivación intrínseca, diseño del puesto de trabajo, satisfacción laboral, características laborales, rediseño de puesto.

ÍNDICE

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE HACKMAN & OLDHAM: LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL PUESTO DE TRABAJO; EN MANDOS MEDIOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 INDUCCIÓN AL PROYECTO.....	7
1.2 OBJETIVO	8
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN	9
1.5 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 <i>Diferencias individuales</i>	12
2.1.1 Concepto de uno mismo.....	13
2.1.2 Personalidad	15
2.1.3 Actitudes	19
2.1.4 Percepción.....	20
2.2 <i>El Desempeño Laboral, la Motivación y la Satisfacción Laboral</i>	23
2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.....	28
2.2.2 Teoría ERC de Alderfer	31
2.2.3 Teoría de Necesidades de McClelland.....	32
2.2.4 La Teoría de las Expectativas de Vroom	33
2.2.5 Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.....	34
2.2.6 Teoría del Flujo y la Motivación Intrínseca.....	35
2.2.7 Teoría del Establecimiento de Metas	36
2.2.8 Satisfacción Laboral.....	39
2.3 <i>Diseño, Rediseño de Puestos y Características Laborales</i>	45
2.3.1. Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg.....	48
2.3.2 Modelo de características laborales de Hackman y Oldham.....	52
3. MÉTODO	63
3.1 <i>Participantes</i>	63
3.2 Instrumento	63

3.2.1 Para las dimensiones centrales del puesto se miden en las secciones I y II del cuestionario	63
3.2.2 Para la percepción de las dimensiones del puesto, donde se incluye Significación Percibida del Trabajo, Responsabilidad Percibida sobre los Resultados del Trabajo, y Conocimiento de los Resultados, se obtienen con las Secciones III y V.	64
3.3 Procedimiento	66
3.4.1 Análisis complementario.....	70
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	73
4.1 Respuesta a las preguntas de investigación.....	73
4.1.1 Se presentan los resultados propios del instrumento a fin de dar respuesta a las dos primeras preguntas de investigación:	73
4.1.2 Se presentan los resultados propios del instrumento a fin de dar respuesta a la tercera pregunta de investigación:	77
4.2 Resultados del análisis complementario	82
5. CONCLUSIONES	86
5.1 En relación al instrumento	86
5.2 De la muestra, la institución y sus resultados.	87
5.3 En relación al alcance del presente estudio.....	88
REFERENCIAS.....	90
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	93
ANEXO I: INSTRUMENTO.....	95
ANEXO II: BAREMOS DE REFERENCIA.....	107

1. INTRODUCCIÓN

1.1 INDUCCIÓN AL PROYECTO

La presente investigación surge de la necesidad de contar con información del comportamiento de los servidores públicos como entes laborales ante procesos estudiados en la psicología organizacional, surgiendo los temas de la motivación y satisfacción laboral como elementos básicos en su desarrollo para el servicio público. Si bien los resultados que espero de este estudio responderán a las preguntas de investigación formuladas, la expectativa que tengo es que sirva de insumo para profundizar en este sector laboral de la población, que sin duda es muy numeroso y que debemos de estar conscientes de que las decisiones que ellos toman, tienen un efecto directo o indirecto en el desarrollo de cada individuo que habita este país.

Para fines de planeación y diseño de este análisis, y después de considerar las tradicionales teorías de la motivación, he determinado basarme en un modelo ampliamente desarrollado por los investigadores Richard Hackman y Greg Oldham de la Universidad de Yale en Estados Unidos, los cuales establecen el proceso para definir y diagnosticar las características laborales básicas que debe tener un puesto de trabajo y los estados psicológicos que éstos generan para incrementar una motivación intrínseca en el individuo, rompiendo con ello con el tradicional análisis de los factores externos como la aumento de sueldos, supervisión, la política de la empresas, entre otras estrategias de la gerencia para provocar la motivación en el trabajador; lo cual, sin duda tiene cierta relevancia, sin embargo provoca reacciones al corto plazo. Es importante destacar que esta nueva forma de analizar el fenómeno abre la posibilidad de combinar estrategias para lograr el objetivo de influir en una motivación del personal para eficientar los resultados organizacionales, con una energía interna en el individuo que sea autorenovable; es decir, que provoque un impacto positivo en el individuo en el mediano y largo plazo.

Hackman y Oldham establecen que una vez teniendo el diagnóstico de las características laborales, se identificará el grado en que se encuentran cada una de ellas, detectando con esto las áreas de oportunidad que pudiesen tener; para lo cual, la gerencia, o el responsable de su aplicación, tendría que enfocarse en un rediseño del puesto del

individuo, con el fin de fortalecer las características que se detectaron con debilidad, y que con esta estrategia, sea el propio puesto rediseñado el que provoque en el individuo una motivación interna que lo lleve a estados psicológicos favorables para mantener e incrementar esa motivación.

A fin de lograr lo anterior, he analizado una vasta información en el contexto del tema principal en libros, tesis, revistas científicas e incluso, interactuando con algunos autores de investigaciones afines que me han proporcionado información importante al respecto; medios en los cuales me estoy basando para el desarrollo del marco teórico.

En la parte operativa, y con la finalidad de abordar las preguntas de investigación, he decidido utilizar la base metodológica de la adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey, desarrollado en el Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, y Social de la Universidad de Jaume, en España; la cual, se basa de manera completa en el modelo presentado por los autores Richard Hackman y Greg Oldham, mencionado en el resumen del presente estudio.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Conocer la percepción que tienen los mandos medios de una institución pública sobre las dimensiones centrales de sus puestos, determinando su Potencial de Motivación.

1.2.2 Conocer el grado de los estados psicológicos críticos, la satisfacción y la motivación que muestran los mandos medios de una institución pública.

1.2.3 Evaluar las características del puesto en los mandos medios de una institución pública.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham:

- 1.3.1 ¿Cuál es la percepción que tienen los mandos medios de una institución pública sobre las dimensiones centrales de sus puestos, y su potencial de motivación?
- 1.3.2 ¿Qué grado de percepción de los estados psicológicos críticos, satisfacción y motivación muestran los mandos medios de una institución pública?
- 1.3.3 ¿Cuál es el estado que guardan las características del puesto en los mandos medios de una institución pública?

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es evidente que la administración pública en México muestra una apertura de cambio a la aplicación de los fundamentos del desarrollo organizacional; los cuales, se consideraban hace unas décadas exclusivos para las organizaciones con propósitos de lucro, o en general para la iniciativa privada. Este cambio se ve reflejado en la implementación de certificaciones de sistemas de gestión de calidad, donde según la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía actualmente existen 183 Instituciones Públicas certificadas en México bajo las normas de ISO, lo que equivale al 11.04% de las organizaciones certificadas en el país; sin duda, esto demuestra que paulatinamente se están rompiendo los paradigmas de la aplicación de instrumentos dirigidos a la eficiencia organizacional en la función pública.

Por otro lado, la aplicación de estrategias para medir el desarrollo y el comportamiento organizacional, también se ven reflejadas en el servicio público con la aplicación de mediciones del clima Laboral, evaluación del desempeño de su personal, capacitación y adiestramiento, entre otros; todo ello, fundamentado en esfuerzos legislativos como la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, publicado en el diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003, y que fomenta la aplicación de estrategias en el desarrollo profesional de los funcionarios, con la finalidad de brindar un servicio público eficiente.

La preocupación por el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos, muestra evidentes atenciones de parte de las instituciones dedicadas a este propósito, sin embargo, se han enfocado principalmente en factores orientados al desarrollo

organizacional, teniendo al individuo como una pieza que forma parte de un rompecabezas, donde las piezas principales son los sistemas administrativos, procedimentales y legales para equilibrar la importante estructura que tiene como fin eficientar el servicio público.

El presente estudio pretende ofrecer una serie de herramientas y elementos que, al aplicarlos de manera adecuada, permita un análisis específico del comportamiento humano en la organización, y específicamente en aspectos que hacen mover al individuo hacia el logro eficiente de los objetivos organizacionales; esta reacción del individuo es conocida como motivación laboral; y aunque gran parte de los estudios en este fenómeno se centran en los factores extrínsecos que generan esa motivación, en este compendio se abordará el tema desde la importante relación de la motivación intrínseca del individuo, y las condiciones laborales finamente establecidas para provocar los estados psicológicos positivos, lo cual se vinculará a la importante tarea de diseñar o rediseñar eficientemente el puesto de trabajo de ese individuo en caso de requerirlo.

1.5 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES

El presente estudio se aplica sólo a una dependencia de la administración pública, por lo que los resultados, sólo servirán a la organización base del estudio y como referencia para estudios posteriores, con la aplicación de la metodología utilizada para este tópico en particular; así mismo, vale la pena mencionar que en el contexto de la adaptación de la versión española para el Job Diagnostic Survey (JDS), para este estudio no se ha considerado la participación de tercerías, es decir, la percepción de usuarios externos para realizar un análisis de ida y vuelta; así mismo, se decidió dejar para un análisis complementario las variables moderadoras que son expuestas en el modelo, y que incluyen los satisfactores específicos externos como lo son paga/salario, seguridad del puesto, el aspecto social, y la supervisión. Adicionalmente un satisfactor específico interno, que es la autorrealización; así como la medición de la Fuerza de la Necesidad de Autorrealización, la cual busca identificar el grado de disposición del individuo para aceptar en su caso, un enriquecimiento del puesto de trabajo.

En base a lo anterior, el presente estudio se limita a identificar la motivación potencial de puestos de trabajo y la percepción sobre la motivación intrínseca y satisfacción laboral del individuo en el ámbito público, y los estados psicológicos que producen las características laborales.

Es importante mencionar que el alcance del presente estudio no contempla validar el modelo de características laborales, expresado en el punto 2.3.2 en la *figura 17*, a partir de las correlaciones entre las cinco características laborales centrales del puesto, con los estados psicológicos y su impacto en la satisfacción general y la motivación interna; lo anterior debido a que la metodología adoptada ha sido evaluada y calibrada, y muestra un grado de confiabilidad aceptable por parte de Oldham, Hackman, y Stepina (1978), y Fuertes, Munduate, y Fortea, (1996).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Diferencias individuales

Con base al propio modelo de características laborales, el cual se explica ampliamente en el punto 2.3.2 de este marco teórico, es importante considerar en todo momento al individuo como parte central de la teoría. En este orden de ideas las diferencias individuales, es lo que le da un valor potencial a la teoría; al respecto Fuertes, Munduate, y Fortea (1996), establecen que el JDS evalúa la fuerza o intensidad de los deseos del empleado por el logro, desarrollo, crecimiento o autorrealización personal. Este concepto es asumido como una característica individual educable o modificable, aunque relativamente estable, que se predice que afectará al grado con el que el empleado reaccionará positivamente ante un puesto con alto potencial motivacional.

Reforzando lo anterior, Smith & Hitt (2005) ofrecen una descripción hecha por Hackman (1980), al respecto de las diferencias individuales, en la cual establecía: *“La investigación previa (del modelo de características laborales) sugería que los trabajos enriquecidos son mucho más atractivos para unas personas que para otras... En concreto, se postula que los individuos con necesidades de crecimiento y desarrollo en el trabajo, valorarán más frecuentemente las oportunidades de realización personal en empleos de alto potencial motivacional, y responderán más positivos si las oportunidades se presentan”* lo anterior es una posición coherente con la teoría de la motivación de la expectativa de Vroom (1964).

Las preguntas que surgen después de la lectura anterior, seguramente serán las mismas que para un gran número de investigadores y estudiosos de la conducta humana: ¿Por qué existen diferencias en el comportamiento del individuo?, ¿Qué los hace actuar diferentes?, ¿Por qué dos o más individuos perciben de manera diferente una misma situación? Pues bien, por las razones antes expuestas, deseo integrar en esta primera parte del marco teórico una muy breve introducción sobre el comportamiento humano enfocado a la organización, haciendo énfasis en las diferencias individuales; sin embargo, quiero aclarar que esto es sólo para dar entrada al modelo que se utiliza en este estudio.

Para Kreitner & Kinicki (1997) la diversidad creciente en la mano de obra, obliga a los directivos a mirar las diferencias individuales de una nueva manera; por lo tanto, más que limitar la diversidad, como en el pasado, los directivos de hoy en día necesitan comprender y acomodar mejor la diversidad de los empleados y las diferencias individuales. De acuerdo con esta forma de pensamiento, los autores plantean un modelo conceptual para el estudio de las diferencias individuales en el comportamiento organizacional; el cual incluye: el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad, habilidades y valores personales, y ética. Este modelo se describe de manera más clara en el gráfico 1.

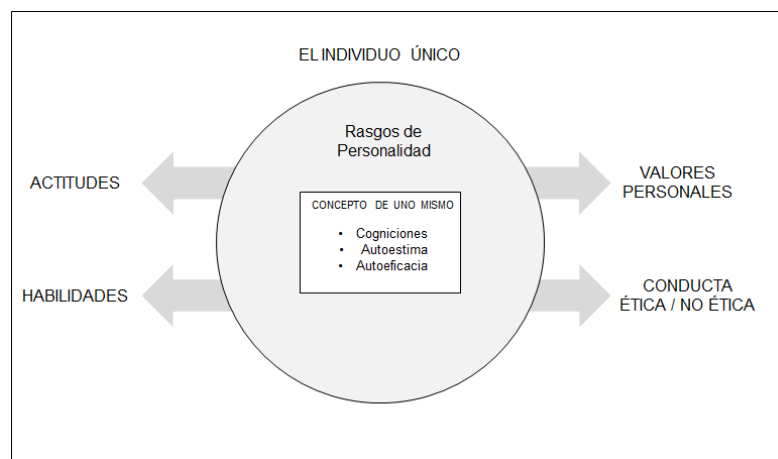


Figura 1. Modelo conceptual para el estudio de las diferencias individuales (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997)

Considerando el modelo descrito en el párrafo anterior se abordarán desde las perspectivas de algunos autores los conceptos descritos.

2.1.1 Concepto de uno mismo

El concepto de uno mismo está vinculado a la forma en cómo nos percibimos como individuos, y como una entidad física, social, espiritual o moral; definitivamente la conceptualización de uno mismo sería imposible sin la capacidad de pensar, lo que lleva al papel de las cogniciones, variable incluida en el modelo descrito como parte del concepto de uno mismo.

Las cogniciones representan cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de uno mismo o sobre el comportamiento de uno; entre los muchos tipos de cogniciones, aquellos que suponen anticipación, planteamiento, objetivos, evaluación y establecimiento de estándares de personal son particularmente relevantes para el comportamiento en la organización (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997).

En el contexto del concepto de uno mismo se encuentra también la autoestima, la cual se encuentra en un nivel importante en la forma en que el individuo adopta o rechaza una situación que se le presenta; al respecto Hellriegel & Slocum (2009), definen la autoestima como la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria; en otras palabras, las personas desarrollan, mantienen y en ocasiones modifican sus opiniones acerca de sus conductas, capacidades, apariencia y valor.

En general, se puede considerar que la autoestima afecta de manera directa el comportamiento que se observa en las organizaciones y en otros marcos sociales en varios sentidos importantes.

La autoestima, se relaciona con infinidad de conductas; existe mayor probabilidad de que las opiniones de otros trabajadores influyan en los empleados con baja autoestima que en los que tienen alta autoestima; Los empleados con baja autoestima establecen metas más bajas, que los empleados con alta autoestima; es más, los empleados con alta autoestima conceden más valor a alcanzar esas metas en efecto, que los empleados con baja autoestima. (Hellriegel, D. & Slocum, J., 2009)

Por último, en el “concepto de uno mismo” se considera la autoeficacia. Al respecto Ivancevich & Matteson, (2006) mencionan que este concepto se relaciona con creencias personales, respecto a competencias y capacidades. En concreto, se refiere a la creencia propia en su capacidad para realizar bien una labor. Los individuos con un grado elevado de autoeficacia creen con firmeza en sus capacidades de desempeño; este concepto abarca tres dimensiones: a) magnitud, la cual refiere al nivel de dificultad que los individuos perciben que pueden encontrar en una tarea; b) fortaleza, la que se refiere a si es fuerte o débil la creencia en la magnitud; c) generalidad, la cual indica lo generalizada que está la creencia en la propia capacidad en diferentes situaciones.

Al respecto coincide Kreitner & Kinicki, (1997) al considerar que la autoeficacia es la creencia de una persona sobre sus posibilidades de llevar a cabo una tarea con éxito; adicionalmente comparten que la autoeficacia surge de la adquisición gradual de complejas capacidades cognitivas, sociales, lingüísticas y/o físicas a través de la experiencia.

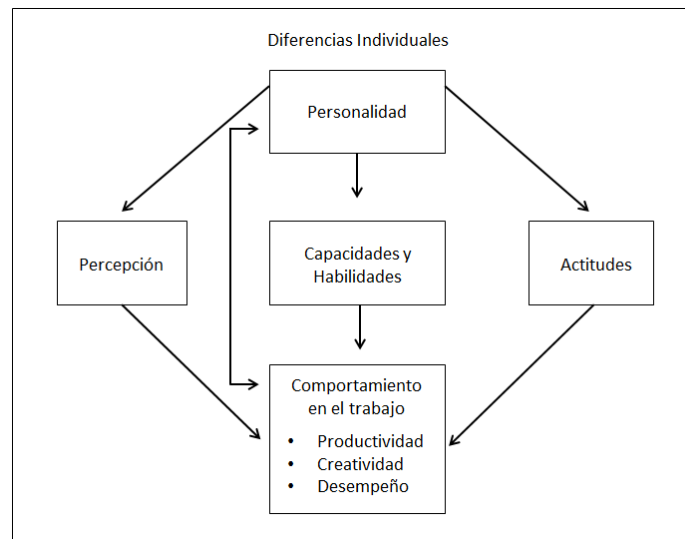


Figura 2. Diferencias individuales en el lugar de trabajo (Ivancevich & Matteson, 2006)

Antes de abordar los temas centrales del modelo conceptual de las diferencias individuales, es importante destacar la propuesta que presenta sobre este mismo tema Ivancevich & Matteson, (2006); en el cual, establece un esquema representado en la **figura 2**, enfocado a las diferencias individuales en el lugar de trabajo. En ese esquema, es evidente que se abordan la mayoría de las características utilizadas por Kreitner & Kinicki (1997): personalidad, percepción, actitudes y capacidades y habilidades; además de la evidencia de los resultados de esas características, que es el comportamiento del trabajo. Sin embargo, en el análisis de fondo se desarrollan los mismos conceptos; razón por la cual abordaré el resto de las características después de esta breve mención.

2.1.2 Personalidad

Sin duda es uno de los aspectos mayormente analizados por los estudiosos de la psicología, ya que es evidente la influencia que esta dimensión tiene sobre la conducta del

individuo. Si bien es un tema sumamente complejo y amplio como para abordarlo de manera integral en este proyecto; trataré de hacer una breve descripción desde la perspectiva de algunos autores.

Para Ivancevich & Matteson (2006), cuando se aborda el tema de personalidad de un individuo, se entiende un conjunto relativamente estable de sentimientos y comportamientos que se formaron de manera significativa por medio de factores genéticos y ambientales; adicionalmente, los mismos autores comparten que sobre este tema se aceptan como verdaderos los siguientes principios:

a) Parece organizarse en pautas, hasta cierto grado, observables y medibles; b) tiene aspectos superficiales, como actitudes hacia el hecho de ser líder de un equipo y un núcleo mucho más profundo, como sentimientos sobre la autoridad o una ética laboral sólida; c) comprende características comunes y únicas, cada persona es diferente a las demás en algunos aspectos, y similar a otras en otros aspectos.

Así mismo, estos autores consideran que algunas de las principales fuerzas que influyen en la personalidad son: las fuerzas culturales, las fuerzas hereditarias, las fuerzas de la relación familiar y la clase social, además de otras fuerzas de pertenencia a un grupo.

Adicionalmente, hay que destacar que para Ivancevich & Matteson (2006), existen en la relación de personalidad con el comportamiento en las organizaciones (CO), cinco grandes dimensiones:

a) Grado elevado de extroversión. Se asocia con el CO, en el desempeño laboral de administradores y vendedores. Competencias para la capacitación.

b) Grado elevado de estabilidad emocional. Se asocia con el CO, en la satisfacción general en el trabajo. Motivación.

c) Grado elevado de agradabilidad. Se asocia con el CO, en una buena relación entre los miembros de un equipo. Habilidades interpersonales.

d) Grado elevado de escrupulosidad. Se asocia con el CO, con el desempeño laboral en diversas ocupaciones, motivación, satisfacción laboral, retención, asistencia, y comportamientos menos contraproducentes.

e) Apertura a la experiencia. Se asocia con el CO, en la competencia para la capacitación.

Por otro lado para Hellriegel & Slocum (2009), la personalidad representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de la persona; por lo tanto, la personalidad combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente. Así mismo, establece que existen dos fuentes de diferencias de la personalidad: Los factores hereditarios, y el entorno; en este segundo, incluye la cultura, la familia, pertenencia a grupos y la experiencia de vida.

Al igual que Ivancevich & Matteson (2006), Hellriegel & Slocum (2009) comparten cinco grandes factores de la personalidad.

a) Estabilidad emocional: se refiere al grado en que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos persistentes.

b) Afabilidad: es la capacidad que tiene una persona para llevarse bien con otros.

c) Extraversión: es el grado al que una persona busca la compañía de otros.

d) Meticulosidad: se refiere a la autodisciplina, actuar en forma responsable y dirigir el comportamiento personal.

e) Apertura: describe la imaginación y la creatividad.

En una última conceptualización sobre la personalidad para este proyecto, destacaré la forma como abordan el tópico Kreitner & Kinicki (1997), definiéndola como la combinación de características estables, físicas y mentales que le dan al individuo su identidad. Son el producto de la interacción de influencias genéticas y ambientales.

Al igual que los dos autores anteriores, Kreitner & Kinicki (1997), presentan una adaptación de Barrick & Mount (1993) de sus cinco grandes dimensiones de la personalidad; estas son:

- a) Extraversión. Abierta, locuaz, sociable, segura.
- b) Simpatía. Digna de confianza, de buen carácter, cooperativa, con buen corazón.
- c) Diligencia. Dependiente, responsable, orientado a la realización, pertinaz.
- d) Estabilidad emocional. Relajado, seguro, despreocupado.
- e) Apertura a experiencia. Intelectual, imaginativo, curioso, de mente abierta.

LAS CINCO DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD EN EL ÁMBITO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
	Kreitner & Kinicki (1997)	Ivancevich & Matteson (2006)	Hellriegel & Slocum (2009)
1	ESTABILIDAD EMOCIONAL		
2	EXTROVERSIÓN		
3	APERTURA A LA EXPERIENCIA	APERTURA A LA CREATIVIDAD	
4	SIMPATÍA	AGRADABILIDAD	AFABILIDAD
5	DILIGENCIA	ESCRUPULOSIDAD	METICULOSIDAD

Figura 3. Breves diferencias en la denominación de las cinco dimensiones de la personalidad en el ámbito organizacional, basada en tres autores (Treviño, L. 2012)

En general aunque se presentan ciertas diferencias y enfoques en las cinco dimensiones que aportan los autores referenciados en este proyecto; se evidencian las breves diferencias en las denominaciones en la **figura 3**, aunque, es importante aclarar que estos autores basan su aportación de las cinco dimensiones en un marco moderno en el cual Baron (1997) comparte: “... Una sofisticada investigación conducida desde los años setenta ha empezado a converger en una conclusión refrescantemente simple; de hecho parecen existir sólo cinco dimensiones centrales o fundamentales de la personalidad (Costa y McCrae, 1994; Digman, 1990; McCrae, 1989) que en ocasiones se conocen como las cinco dimensiones básicas”, él se refiere a extroversión, afabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y estar abierto a la experiencia.

2.1.3 Actitudes

En este apartado se abordará de manera breve las actitudes desde tres enfoques hacia el trabajo: esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización. En este sentido es importante destacar que las personas adoptan actitudes ante infinidad de cosas; los empleados por ejemplo, adoptan actitudes ante su jefe, su sueldo, las condiciones de trabajo, la posibilidad de conseguir promoción, los compañeros de trabajo y mucho más. Algunas actitudes son más importantes que otras porque mantienen una relación más estrecha con el desempeño.

Según Hellriegel & Slocum (2009) las actitudes de esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización tienen especial importancia de conformidad a las siguientes razones:

a) Esperanza: implica la fuerza de voluntad mental de la persona (su determinación), y la fuerza de sus medios (mapa de rutas), para alcanzar metas; es decir, no basta con desear algo sino que la persona debe contar con los medios para hacerlo realidad; sin embargo, no es suficiente contar con habilidades, conocimientos y destrezas para confrontar alguna situación, el individuo debe de contar con la fuerza de voluntad necesaria para afrontarla. Al respecto los autores en mención proponen una definición muy práctica:

Esperanza = fuerza de voluntad + fuerza de medios para alcanzar las metas.

b) Satisfacción laboral: Una actitud que en gran medida es atractiva para un gran número de gerentes es la satisfacción laboral, aunque se estará abordando de manera amplia en un apartado de este marco teórico. Sólo es importante destacar en este apartado que la investigación ha demostrado que la satisfacción laboral y el desempeño del puesto están mediados por la personalidad del individuo.

c) Compromiso con la organización: se considera que es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella. De antemano se ha demostrado que el hecho de que los empleados permanezcan durante más tiempo en la organización, será también una forma de prever el mayor compromiso que tienen ellos en comparación con los que tienen poco tiempo en ella.

Un concepto que destacan los autores en mención es que el compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización, y no sólo al empleo; es más, el compromiso por lo general es mayormente estable que la satisfacción, debido a que es menos probable que los acontecimientos diarios lo modifiquen.

2.1.4 Percepción

El reconocimiento y comprensión del papel que juega la percepción como un elemento fundamental en las diferencias individuales, es una ventaja competitiva para los gerentes o psicólogos laborales que diseñan, u operan alguna intervención de cambio organizacional. Para todos aquellos que se han enrolado en esta noble tarea, es indispensable detectar a través de los medios reconocidos en la elaboración de diagnósticos (observación, encuestas, entrevistas, métodos combinados, entre otros), el grado de percepción que tiene el individuo sobre el entorno que deberá abordarse; seguramente así, se podrá diseñar la estrategia más susceptible de que sea efectiva.

Para Kreitner & Kinicki (1997) La percepción es un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender nuestro entorno; el reconocimiento de objetos, es una de las principales funciones de este proceso; aunque es muy importante esta determinación de percepción de objetos, para un enfoque laboral, se reviste de importancia el tema de la gente; habría que introducir el tema entonces hacia la percepción social, es decir, al estudio sobre cómo las personas se perciben entre ellas; lo cual, se entiende como cognición social y procesamiento de la información.

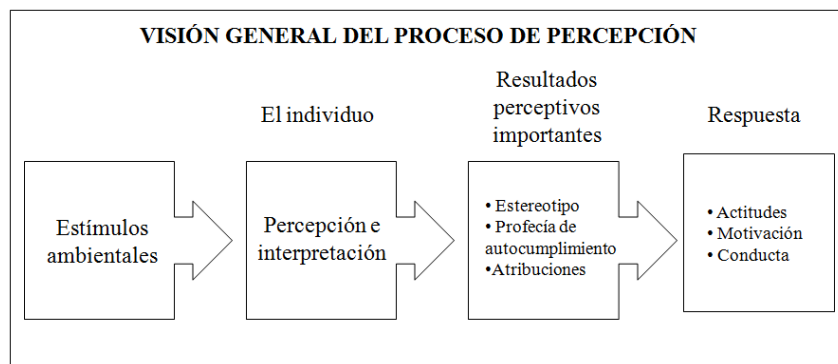


Figura 4. Una visión general del proceso de percepción (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997)

El proceso que se muestra en la **figura 4**, establece un proceso lineal, el cual se puede describir de la siguiente manera: el proceso perceptivo es provocado por los estímulos del entorno. Estos estímulos son percibidos selectivamente e interpretados. Por su parte, hay resultados perceptivos de los estereotipos, las profecías de auto-cumplimiento y atribuciones formadas, y reforzadas por interpretaciones de los estímulos del entorno. Finalmente, los resultados perceptivos afectan directamente a las actitudes, a la motivación y a la conducta.

A continuación abordaré de manera prácticamente conceptual la secuencia selectiva de la percepción propuesta por Kreitner & Kinicki (1997). Es un proceso de la percepción social que implica una secuencia de cuatro etapas que será descrita bajo el esquema de la **figura 5**, y descritas posteriormente.

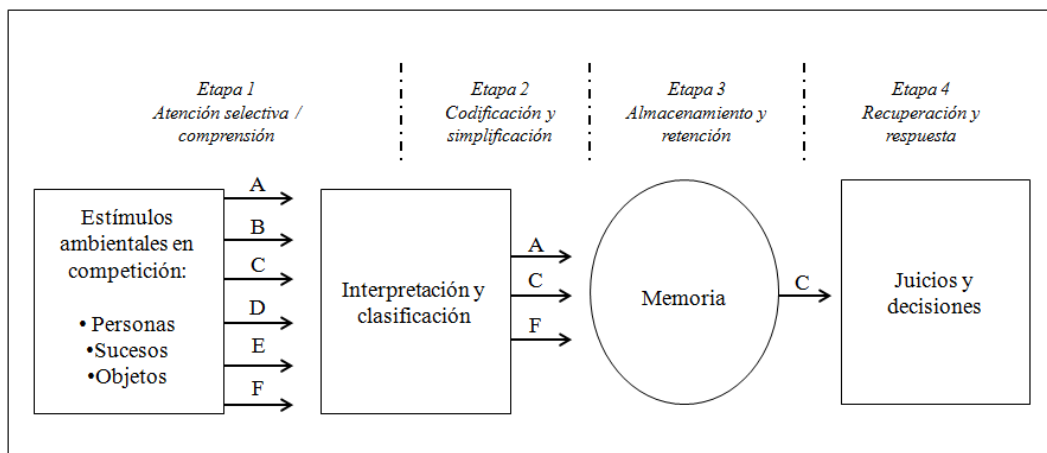


Figura 5. Percepción social: un modelo de proceso de información social (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997)

Etapa 1: Atención selectiva / comprensión. Las personas reciben de manera permanente estímulos físicos y sociales; pero derivado de que no estamos preparados para comprender de manera específica toda esa información que nos llega, nuestro inconsciente percibe de manera selectiva subconjuntos de estímulos ambientales, entrando en acción, un proceso que se denomina “atención”. La atención es el proceso de llegar a ser plenamente consciente de algo o de alguien; ésta, puede estar enfocada a la información tanto del entorno como de la memoria. Algunos estudios demuestran que las

personas tienen una tendencia a prestar “atención” a los estímulos sobresalientes; es decir, algo que destaca sobre un contexto.

Etapa 2: Codificación y simplificación. La información que recibimos a diario no se almacena propiamente conforme la recibimos, sino que en nuestro proceso mental se codifica; es decir, la información en bruto se traduce a representaciones mentales, asignando la información a “categorías cognitivas”, entendiendo por categoría a aquellos objetos que consideramos son equivalentes según nuestra cognición. Las personas, sucesos u objetos, son interpretados y catalogados comparando sus características con “esquemas”, los cuales representan el resumen de un suceso o tipo de estímulo en particular; es decir representa una visión mental.

Etapa 3: Almacenamiento y retención. Esta etapa considera el almacenamiento de información en la memoria de largo plazo; al respecto Kreitner & Kinicki (1997) hacen una analogía con respecto a la memoria de largo plazo, mostrándola como un complejo de apartamentos que consiste en unidades conectadas unas con otras, aunque viva gente distinta en esos apartamentos, a veces interactúan. La memoria a largo plazo está compuesta por tres conceptos: a) memoria episódica. La cual está compuesta por sucesos específicos y generales; b) memoria semántica, la cual refiere el conocimiento general del mundo; y c) memoria de las personas, la cual contiene información sobre un individuo, o sobre un grupo de personas.

Etapa 4: Recuperación y respuesta. Para el caso de este estudio la presente es una etapa crucial, ya que permite al individuo reaccionar ante los estímulos que proponemos con el enriquecimiento de las características laborales; ya que el individuo recupera la información de la memoria cuando hace juicios y toma decisiones. Estos juicios y decisiones son el producto de sacar, interpretar e integrar información categórica almacenada en la memoria de largo plazo.

Para concluir, es importante aterrizar esta teoría con la finalidad de este estudio, estableciendo su relación con el comportamiento del individuo hacia la organización, ejemplificando las implicaciones del proceso de percepción social hacia la organización, y hacia la motivación.

Implicaciones para la organización: la cognición social es la ventana a través de la que todos observamos, interpretamos y preparamos nuestras respuestas a las personas y a los sucesos. Por esta razón, es fundamental analizar el impacto de la percepción en una amplia gama de actividades que se llevan a cabo en la organización, como son: procesos organizativos, asuntos relativos a la calidad de vida laboral, la relación con el supervisor, con el cambio de una línea de producción, o un nuevo modelo de intervención estratégica; o como en este caso de estudio, con la motivación y la satisfacción laboral.

Al respecto de la última parte del párrafo anterior, es básico analizar el impacto de las percepciones del individuo en relación a la motivación y satisfacción laboral, ya que si el trabajador no “percibe” una equidad de su esfuerzo con el contexto, o con las características laborales que tiene su puesto para desarrollar su trabajo, seguramente impactarán en su motivación intrínseca o en su actitud frente a la satisfacción laboral.

En general, la teoría compartida en esta primera parte del marco teórico es muy importante para tener la oportunidad de captar el siguiente punto de motivación de desempeño laboral, ya que los autores y las teorías que abordaré en el siguiente punto, estarán basando algunos de sus principios en parte de estas diferencias individuales.

2.2 El Desempeño Laboral, la Motivación y la Satisfacción Laboral

En una gran cantidad de artículos, revistas, tesis y libros que tienen en común abordar la conducta humana vinculada al comportamiento organizacional, es muy común detectar como parte introductoria, que la motivación es uno de los tópicos más estudiados en el ámbito de la psicología de las organizaciones; para muestra, habría que ver el índice de cualquier libro que presuma analizar de manera seria los conceptos que dan origen al estudio del comportamiento y desarrollo organizacional. Sin duda, éste fue uno de los motivos por los que he decidido adoptar un modelo que aborde la motivación y el desempeño laboral, en un enfoque sistémico, ya que el hecho de comprender su contexto me permitirá incrementar la posibilidad de éxito en alguna intervención organizacional, ya que existe una alta probabilidad de que estos elementos estén presentes.

En una correlación entre ambos conceptos habría que destacar la función medular de la motivación para moldear el comportamiento, y en concreto, influir en el desempeño laboral en las organizaciones (Kulek, 1999). Sin embargo, la motivación no es la única variable en determinar el desempeño laboral. Según Ivancevich & Matteson (2006), el desempeño laboral puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse, refiriéndose a la capacidad, como el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo tiene para desarrollar una tarea; a la oportunidad, como la presencia de las decisiones y condiciones en general para desempeñarse en su trabajo; y la disposición, se refiere a la voluntad del individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral. Lo anterior se puede comprender mejor de acuerdo a la *figura 6*.

Considerando que el elemento central del análisis es la motivación, vale la pena establecer que en el marco de la conceptualización anterior Ivancevich & Matteson (2006) establecen que ésta se compone de al menos tres elementos: dirección, intensidad y persistencia.

La dirección, se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones; la intensidad de la motivación, refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección, es decir se define la dirección; y la persistencia, alude a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza una persona.

Si bien es mi intención iniciar este apartado estableciendo el porqué de la correlación de los conceptos, es muy importante analizarlos de manera independiente, sobre todo en el tema de la motivación.

Bien, sería importante establecer que el término motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa “mover”, y que se han vertido tantas definiciones como la cantidad de estudios que se han realizado. Para efectos de establecer un contexto deseo compartir algunas definiciones que manejan algunos de los autores bases de la consulta del tema; por ejemplo, según Mitchell (1982), la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones

voluntarias dirigidas a los objetivos; definición que va muy de la mano con la expresada en el modelo de Ivancevich (2006), en la parte inicial de este apartado.

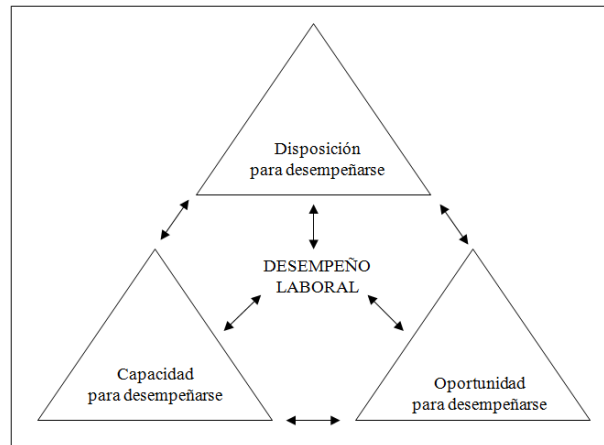


Figura 6. Determinantes del desempeño laboral según (Ivancevich & Matteson, 2006)

Según LePine (2004), referenciado por Hellriegel & Slocum (2009), expresa que la motivación representa las fuerzas que operan sobre, o en el interior de una persona, y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse a las metas. En base a esta definición, se puede inferir principalmente dos cosas: la primera es que al igual que los anteriores conceptos, la estimulación se dirige al cumplimiento de metas u objetivos; y la segunda, es que esas fuerzas que operan en el individuo pueden generarse de forma intrínseca, o de manera extrínseca al propio individuo; y es ahí donde radica gran parte de los análisis que estaré presentando en el apartado de las teorías de la motivación.

Aún y cuando puedo continuar expresando más y más definiciones al respecto, me gustaría abordar una definición más, que agrega una variable interesante; me refiero a la propuesta de Robbins (1999), el cual define motivación, como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales (un tema que sigue siendo reiterativo), condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. En este sentido la frase clave que se anexa es “satisfacer una necesidad del individuo”, lo que significa que la necesidad, es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos; es decir, el individuo puede experimentar una necesidad insatisfecha, la cual crea una tensión que suele estimular un impulso intrínseco, para lo cual, ese impulso genera un comportamiento de búsqueda para encontrar metas

particulares que, si se logran, causarán una satisfacción de esa necesidad, lo que favorecerá la reducción de la tensión.

Al establecer esta básica diferencia entre conceptos, pareciera que se ha descubierto el hilo negro en relación a la comprensión de la motivación en pleno año 2012, la realidad es que estos conceptos fueron los que permitieron las primeras teorías de este tema a principios de los años 50's; a partir de ahí han surgido un gran cantidad de teorías, muchas de ellas a partir de las iniciales, y otras contemporáneas que analizan desde nuevas perspectivas este complejo concepto.

A continuación, haré referencia a distintas teorías a fin de terminar de conceptualizar y dar paso a la explicación del modelo base de este estudio, y que contempla en forma sistémica una serie de factores enmarcados en la motivación del individuo en el entorno laboral.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Si bien, a partir de la conceptualización del término motivación y su correlación con el desempeño laboral, se ha realizado una breve mirada a la forma en cómo podemos entenderlo básicamente, la realidad es que empiezan a surgir ahora nuevas complicaciones para agrupar teorías y modelos, de tal suerte que se puedan analizar utilizando como punto de partida variables similares para su comprensión; en la mayoría de los casos considero que se ha logrado; sin embargo, como en todas los estudios científicos y empíricos, habrá posiciones a favor y en contra de todas las consideraciones previas y resultados posteriores, que los autores, en su afán de establecer un nuevo vínculo, o una nueva forma de ver el fenómeno, traen a la mesa de discusión, lo que sin duda ha enriquecido el debate en torno a este interesante tema.

Para comprender un poco el contexto de las teorías que hoy expongo (que la verdad sea dicha, sería prácticamente imposible incluirlas todas como antecedente de este estudio, ya que no es el objetivo del mismo); deseo expresar brevemente el cómo han sido categorizadas por dos autores.

Por ejemplo analicemos la propuesta de Kreitner & Kinicki (1997):

Necesidades, refuerzo, cognición y características laborales, son cuatro maneras de explicar la conducta (motivación); estas sirven de base para la evolución de las teorías modernas de la motivación humana. El objetivo de cada teoría de la motivación alternativa es explicar y predecir la conducta con fines concretos y dirigidos a unos objetivos. Como será evidente, las diferencias entre las perspectivas teóricas, se encuentran en los mecanismos causales utilizados para explicar la conducta.

a) Necesidades: Las teorías de las necesidades están basadas en la premisa de que los individuos están motivados por necesidades insatisfechas; Henry Murray, un psicólogo de la década de los 30, fue el primer científico conductista que propuso una lista de necesidades que se pensaba que subyacían en la conducta dirigida a los objetivos.

b) Refuerzo: Los teóricos del refuerzo, como Edward L. Thorndike y B. F. Skinner, propusieron que la conducta es controlada por sus consecuencias, no por el resultado de estados hipotéticos como instintos, impulsos o necesidades. Esta propuesta está basada en que las personas repiten conductas que son seguidas por consecuencias favorables, y evitan conductas que son seguidas por consecuencias desfavorables.

c) Cogniciones: Los teóricos de la motivación cognitiva, sostienen que la conducta tiene su base en función de las creencias, expectativas, valores y otras cogniciones mentales; por lo tanto, la conducta es vista como resultado de las elecciones racionales, y conscientes entre líneas de acción alternativas.

d) Características laborales: Una muy reciente adición a la evolución de la teoría de la motivación, establece que un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para realizarlo bien, mientras que un trabajo estimulante aumenta la motivación.

Si bien, puede considerarse que la propuesta anterior establece un esquema claro que permite categorizar las teorías existentes en base a su naturaleza, la realidad es que la idea de colocarlo en este texto, tiene el objetivo de introducir las teorías para su mejor comprensión, ya que habrá la oportunidad de ver una forma distinta de categorizarlo.

FUNDAMENTO TEÓRICO	EXPLICACIÓN TEÓRICA	FUNDADORES DE LAS TEORÍAS	APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN
Contenido	Se centra en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento. Estos factores sólo pueden inferirse.	Maslow. Jerarquía de los cinco niveles de necesidades. Alderfer. Jerarquía de los tres niveles (ERC). Herzberg. Dos factores principales llamados motivadores de higiene. McClelland. Tres necesidades aprendidas y adquiridas de la cultura: logro, afiliación, y poder	Los administradores necesitan ser conscientes de las diferencias en las necesidades, deseos y metas, porque cada individuo es único en muchas formas.
Proceso	Describe, explica y analiza cómo se desencadena, dirige, sostiene y detiene el comportamiento.	Vroom. Teoría de las expectativas de las elecciones. Adams. Teoría de la equidad basada en comparaciones que hacen los individuos. Looke. Teoría del establecimiento de metas: las metas conscientes y las intenciones son las determinantes del comportamiento.	Los administradores necesitan entender el proceso de la motivación y la manera en que hacen elecciones basados en preferencias, recompensas y logros.

Figura 7. Perspectiva directiva de las teorías del contenido y de proceso de la motivación según (Ivancevich & Matteson, 2006)

En este sentido Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006); establecen una visión contemporánea de la clasificación de las teorías, aseverando que estas se agrupan en función de su aproximación a la motivación, ya sea por el contenido, o por el proceso. Los modelos basados en el contenido, identifican factores específicos de motivación; mientras que los modelos basados en el proceso, describen cómo se motiva el comportamiento. En la *figura 7*, se muestra de forma integral tal aseveración.

Con la finalidad de establecer un contexto al modelo de características laborales de Hackman & Oldham (1975), considero importante, abordar brevemente algunas de estas teorías a fin de comprender la relación que guardan entre sí.

2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

Seguramente la jerarquía de las necesidades de Maslow, es una de las teorías más conocidas, ampliamente citada en las aulas escolares, y con un buen impacto en las organizaciones, en las primeras décadas posteriores a su publicación, la cual se difundió

en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” en 1943, misma que fue ampliada años después; de antemano, fue base de estudio e inclusive de marco conceptual para posteriores teorías.

Aunque jamás fue la idea central de Maslow, la jerarquía se planteó por motivos gráficos en una pirámide, lo anterior para mostrar de una manera sencilla un orden lógico; lo cual condujo a que muchas personas lo conocieran erróneamente como la “pirámide de necesidades de Maslow”; sin embargo, hay que reconocer que esto ha permitido que muchas personas recuerden su teoría por esa situación. La idea central de la teoría, radica en que Abraham Maslow estableció una lista de necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (ubicadas para referencia en la parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide); de tal manera que una necesidad satisfecha deja de motivar; por ejemplo, cuando alguien que gana un salario suficiente por su contribución a una organización, el dinero pierde su poder motivador. Según la teoría, una vez que se satisface una necesidad, el hecho de pasar a la siguiente en orden ascendente se convierte en el motivador; es decir, el que se convierte en el estímulo que produce efectos emocionales por conseguirlo.

NECESIDADES	BASADO A LA TEORÍA	RELACIONADO AL TRABAJO
NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	Autoexpresión, competencia, oportunidad	Iniciar nuevo negocio exitoso, desarrollar a los demás, utilizar habilidades para filantropía
NECESIDADES DE ESTIMA	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio	Ganar premio por desempeño, recibir ascenso de gran nivel, ganar reputación destacada.
NECESIDADES SOCIALES	Aceptación, compañerismo, pertenencia	Ser aceptado por amigos personales y profesionales, trabajar en grupos compatibles.
NECESIDADES DE SEGURIDAD	Seguridad, estabilidad, evitar daños físicos, evitar riesgos	Recibir aumentos salariales regulares, tener seguro médico, trabajar en ambiente libre de peligro
NECESIDADES FISIOLÓGICAS	Alimento, vestido, casa, confort, instinto de conservación	Recibir salario suficiente para vivir, disponer de alimentos suficientes, trabajar en ambiente confortable

Figura 8. Jerarquía de necesidades de Maslow, con adaptación al trabajo

Las necesidades que estable Maslow en su teoría en orden ascendente son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima, y necesidad de autorrealización. Este tipo de situaciones aún y cuando está planteada para los individuos en cualquier ámbito de la vida, en este proyecto es muy importante establecer la aplicación en el contexto laboral, por lo que adjunto una gráfica de elaboración propia donde hago una breve comparación con las necesidades propuestas en la teoría de Maslow, con su ámbito de aplicación en cualquier situación de vida, y una relación al ámbito laboral; lo anterior queda descrito en la *figura 8*.

El afán de presentar estas teorías de motivación no sólo radica en establecer elementos utilizados a través de la historia para entender la propia motivación, sino que manera complementaria se puedan establecer puntos de acuerdo y desacuerdo, que permitan poner el modelo base de este estudio, en el escrutinio de todos los lectores del texto; razón por la cuál, quiero destacar dos aspectos importantes que parten de la presente teoría: el primero surge de acuerdo a mi opinión, en la inquietud de Maslow de separar las cinco necesidades en orden superior e inferior; de tal forma, que definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras, radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se “gratifican internamente”, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior, tiene su origen sobre todo externo (con elementos como el salario, contrato colectivo y antigüedad).

La segunda consideración que deseo hacer, refiere a la primera investigación de campo sobre la que se informó y que puso a prueba la jerarquía de necesidades, la llevó a cabo Lyman W. Porter. Según Porter (1961), En una serie de investigaciones los administradores (sujetos del estudio), habían satisfecho adecuadamente las necesidades fisiológicas, así que substituyó una necesidad de orden superior llamada “autonomía”, para comparar los resultados. La autonomía la definió como la satisfacción de la persona con oportunidades para tomar decisiones independientes, establecer metas y trabajar sin una supervisión estrecha. Esta última parte genera un interés especial para este proyecto, ya

que lo que Porter define en la autonomía se convierte en una parte fundamental en el modelo de Hackman & Oldham (1975).

2.2.2 Teoría ERC de Alderfer

Aún y cuando esta teoría pareciera ser en esencia igual a la teoría de Maslow, la realidad es que deseo integrarla muy brevemente para establecer sus sutiles diferencias. Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía, pero la diferencia radica en que considera sólo tres necesidades: Necesidad de existencia (E); la cual busca satisfacerse mediante factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales. Necesidad de relaciones (R), de acuerdo a la teoría deben satisfacerse por relaciones sociales e interpersonales significativas. Por último la necesidad de crecimiento (C), necesidad que se debe satisfacer por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

De tal forma, se puede establecer claramente que comparando ambas teorías quedaría de la siguiente manera, asignando la inicial de la necesidad de Alderfer y su correspondencia a las necesidades de Maslow: E = necesidades fisiológicas y de seguridad; R = sentido de pertenencia; y C = necesidades de estima y autorrealización.

Adicionalmente a la categorización de las necesidades, las dos teorías se diferencian en la forma en que los individuos atraviesan por diferentes conjuntos de necesidades. Para Maslow, el poder pasar al siguiente nivel de necesidad en forma ascendente, requeriría que se satisfaga adecuadamente la necesidad previa; mientras que para Alderfer, así como se puede producir un proceso de satisfacción de la necesidad, también se puede experimentar un proceso de frustración y regresión; es decir, si una persona siente ampliamente una frustración al tratar de satisfacer una necesidad de crecimiento (C), las necesidades de relaciones (R), resurgen como fuerza motivadora importante, por lo que el individuo redirige sus esfuerzos hacia la satisfacción de una categoría de necesidades de orden inferior.

2.2.3 Teoría de Necesidades de McClelland

Algunos de los autores que he consultado y que buscan explicar la teoría de McClelland, inician con una analogía, la cual comparto a continuación: Imagine que participa en un juego donde el reto requiere con una sola pelota atinarle a un objetivo. Cada uno de los objetivos se encuentra progresivamente más lejos, el primero prácticamente está al alcance de su brazo por lo que conseguirá \$50.00 pesos; el segundo objetivo, se encuentra un poco más lejos pero cerca del 80% de la gente que lo intenta, acierta; el premio es de \$100.00 pesos; el tercer objetivo está más retirado, y se calcula que la mitad de la gente que lo intenta le atina, el premio \$200.00 pesos; el último reto es el más retirado y aún y que paga \$400.00 pesos, casi nadie le atina. ¿A cuál objetivo trataría de darle?, ¿Por qué? si por ejemplo usted decide el tercer objetivo, quizá tenga una alta necesidad de logro. Es ahí donde entra la teoría de McClelland.

Según McClelland (1961); La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

a) Necesidad de logro: es el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, lucha por el éxito. b) Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían. c) Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

A fin de establecer un fundamento teórico que continúe aportando fundamentos para la teoría sujeto de este estudio, quiero hacer hincapié en la necesidad de logro. Los individuos con una alta necesidad de logro prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo; lo cual se muestra en la *figura 9*; cuando estas características prevalecen, los logros altos estarán fuertemente motivados. Adicionalmente la gente con una alta necesidad de logro, está interesada en qué tan bien se desempeña personalmente, y no en influenciar a todos para que hagan bien su trabajo.

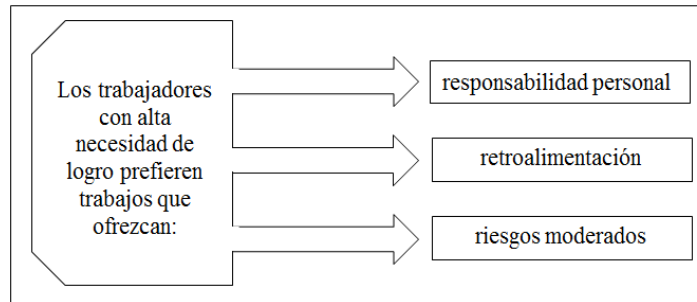


Figura 9. Acoplamiento de los que califican alto en logro y los empleos, según Robbins, S. (1999)

2.2.4 La Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta teoría expresa que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende en gran medida de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido por un resultado determinado, y de lo atractivo del resultado para el individuo; es decir, la teoría de las expectativas propone que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando crea que éste lo llevará a una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas causarán satisfacción en las metas personales del empleado. (Robbins, 1999)

Según Vroom (1964), La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos, y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse. Las preguntas comunes en los empleados suelen ser: ¿Si doy mi máximo esfuerzo, se reflejará en mi evaluación del desempeño?, ¿Si la evaluación de mi desempeño es favorable, me llevará a recompensas organizacionales?; y ¿Si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos? es a partir de ahí, que el nombre de expectativas, adquiere importancia para nombrar esta teoría.

Así mismo, el autor de esta teoría establece tres principales relaciones: a) Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad percibida por el individuo para ejercer una cantidad dada de esfuerzo, conducirá a un desempeño. b) Relación recompensa-desempeño: el grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro

o al resultado deseado. c) Relación recompensas-metas personales el grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

Con el fin de concluir esta primera ronda de teorías que estudian el comportamiento del individuo y la motivación, quiero mencionar muy brevemente tres teorías que sin ser ampliamente estudiadas como las anteriores, seguramente aportarán datos fundamentales para comprender de mejor manera el modelo de características laborales de Hackman & Oldham (1975).

2.2.5 Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Según Charms (1968), la introducción de recompensas extrínsecas, como el caso de la entrega de un salario por el esfuerzo en el trabajo, el cual ya se ha recompensado en forma intrínseca debido al placer asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de motivación.

El contexto de esta teoría, nos lleva a un análisis crítico de las estrategias que tradicionalmente se han usado para motivar de forma extrínseca al personal, con la utilización de recompensas, aumentos de sueldos, premios en especie, etc., si bien, habría que tomarlo con reserva dependiendo del caso, sí es importante analizar las circunstancias que rodean tanto al trabajador, como el trabajo que éste realiza, y un aspecto demasiado importante a considerar desde mi punto de vista, sería el de la situación legal del individuo en la empresa; es decir, el trabajador es eventual, es personal de confianza, presta sus servicios a través de terceros o es personal de base; sin duda, estas consideraciones deberían afectar la decisión que se tome para adaptar la idea central de esta teoría en una estrategia para la búsqueda de la motivación en alguna organización; porque, definitivamente se puede correr el riesgo de establecer la idea de que no habrá ajuste de salarios, o ascensos para el personal interno, porque eso decrecerá su motivación. Sólo hay que tener un atinado diagnóstico para su correcta aplicación.

2.2.6 Teoría del *Flujo* y la Motivación Intrínseca

Esta teoría se basa en la situación en la que seguramente a cada uno de nosotros se nos ha presentado alguna vez. ¿Cómo se puede definir el proceso que se vive cuando una tarea se vuelve tan importante para un individuo que, ninguna circunstancia fuera de lo común le haría perder la secuencia de la misma? este concepto es uno de los ejes centrales del modelo de características laborales de Hackman & Oldham (1975), por eso la importancia de incluirlo.

Para Thomas (2000), a esto se le denomina experiencia de *flujo*, lo que establece como la actividad que realizan las personas cuando las embarga el sentimiento intemporal del *flujo*, el cual procede del curso de la propia actividad, no del intento por alcanzar una meta. Él establecía que cuando las personas describen sus experiencias del *flujo*, señalan características comunes en las tareas que las ocupan: eran estimulantes y exigían el empeño de las facultades propias. Las tareas estaban dirigidas a una meta y recibían retroalimentación sobre qué tan bueno era su desempeño.

A partir de este antecedente, Thomas (2000), propone un modelo de motivación intrínseca, afirmando que los empleados poseen una motivación interna cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor, y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. Como con el *flujo*, las recompensas se adquieren como consecuencia de su propio esfuerzo, más que por factores externos como aumentos de salarios o felicitaciones del jefe. El autor en mención, asegura que esa motivación interna se consigue cuando el individuo experimenta sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso; estableciendo con ello la definición de las variables que presenta:

La libertad de decisión, está vinculada a la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parecen significativas, y realizarlas de la manera que se considere apropiada.

La competencia, es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió.

El sentido, refiere a la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas, un objetivo que importe en el contexto general de las cosas.

El progreso, el cual define como la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

Por último, agregaré la teoría que está enfocada hacia los objetivos, el cual es un tema que definitivamente se debe considerar, ya que muchos de los individuos se motivan ampliamente cuando saben hacia donde se dirigen, pero antes de pasar a la explicación de la teoría, deseo establecer que en este apartado no he considerado una teoría que es de las primeras en explicar el tema de la motivación y satisfacción en el trabajo, y me refiero a la teoría bifactorial de Herzberg; pero debido a que confronta ampliamente al modelo que presento, deseo abordarlo junto con la teoría de Porter y Lawler que establecen el desempeño-satisfacción; para posteriormente describir ampliamente el modelo base del proyecto de características laborales.

2.2.7 Teoría del Establecimiento de Metas

Para la teoría del establecimiento de metas, el enfoque motivacional del individuo se centra en las reacciones emocionales que el propio individuo direcciona en las acciones para alcanzar la propia meta. Con la finalidad de ejemplificar de manera práctica este concepto, bastaría con que me preguntaran el por qué estoy tan enfocado en sacar este proyecto académico, seguramente una de mis variadas respuestas sería que tengo como meta graduarme en el posgrado en psicología organizacional, y estoy tan motivado en lograrlo, que le encuentro un atractivo especial al desarrollo de este estudio. Desde el punto de vista práctico, seguramente la mayoría coincidiríamos en que la apreciación es correcta; sin embargo, la realidad es que son demasiados los factores a considerar para que esto en realidad genere una motivación; por ejemplo, el hecho de que sea una meta que yo mismo establecí, que el hecho de cumplirla esté mayormente vinculada al esfuerzo que yo dedique, a la habilidad que yo tenga para lograr la meta; a la retroalimentación que obtenga para lograrla; en fin, es interesante analizarla desde varias

dimensiones para su completo análisis. Aunque el objetivo de incluirla en este texto es sólo tener un panorama de la misma, sólo referenciaré algunos conceptos al respecto.

Para Hellriegel (2009), el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivacionales más importantes para afectar el desempeño del trabajo en las organizaciones. Al respecto, se presenta un modelo de establecimiento de metas individuales y el desempeño, el cual es una de las teorías más ampliamente aceptadas en este contexto.

El modelo implementado por Locke (1990) define como idea base que la meta sirve como motivador, porque permite a las personas comparar su desempeño actual con lo que se requiere para alcanzar la meta; al grado que las personas creen que no cumplirán con una meta, se sentirán insatisfechas y trabajarán con más intensidad por alcanzarla, siempre y cuando, crean que es factible hacerlo. Lo anterior se puede comprender mejor en la *figura 10*.

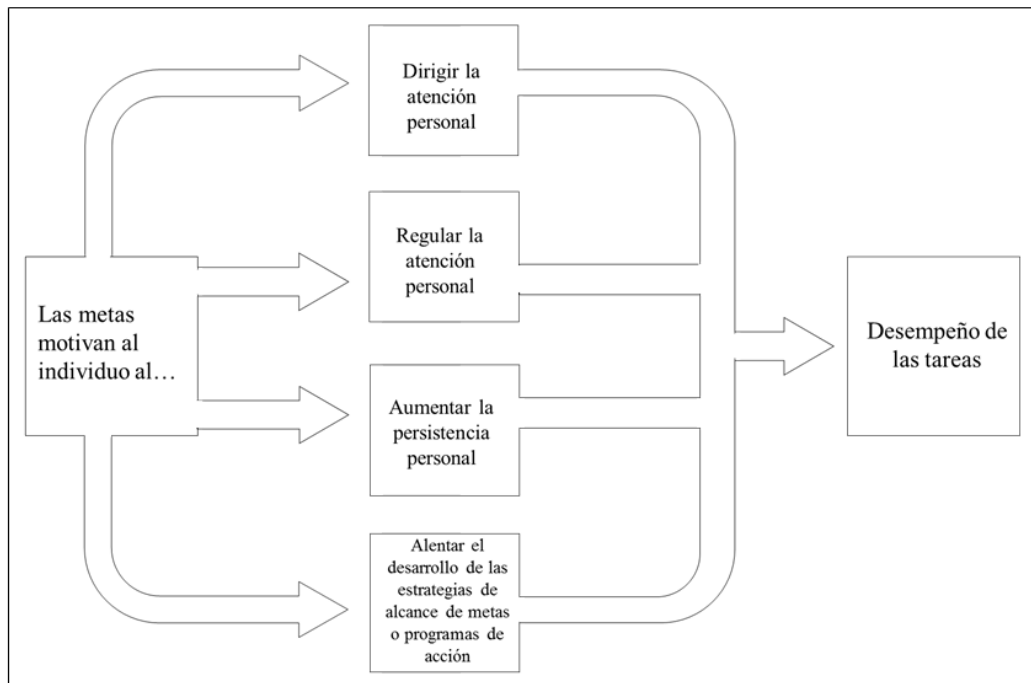


Figura 10. Aspectos motivacionales del establecimiento de metas, según Locke, E. (1990)

De acuerdo con este modelo el establecimiento de metas tiene cuatro aspectos motivacionales:

- a) Atención directa a las metas: lo que es pertinente e importante es el foco de atención del individuo.
- b) Las metas regulan el esfuerzo: además de dirigir la atención del individuo, son las propias metas las que motivan la acción.
- c) Las metas aumentan la persistencia: se puede establecer cuando el hecho de alcanzar la meta tenga una línea de tiempo larga, en ella los individuos persistentes encuentran formas de superar obstáculos y de evitar la presencia de excusas para actuar en consecuencia.
- d) Las metas fomentan programas de estrategias y de acción: las metas por el propio motivo de alcanzarlas, alientan al individuo a definir estrategias y planes de acción para orientar sus esfuerzos a su logro.

Para Hellriegel (2009), existe una variable que es importante mencionar en este entorno del establecimiento de metas: “el desafío”; al respecto, sostiene que los empleados que no tienen metas claras, o que carecen de ellas, tienden a trabajar con lentitud, a tener bajo desempeño, a mostrar falta de interés, y a lograr menos que los empleados que tienen metas claras y desafiantes. Además complementa, las metas pueden ser implícitas o explícitas, estar definidas de forma vaga o clara, y ser fijadas por la persona misma o por el exterior.

Dos atributos claves de las metas desafiantes, de particular importancia son: la dificultad y la claridad de las metas; en cuanto a la dificultad, hay que tener en claro que una meta debe por naturaleza ser desafiante, pero no imposible de alcanzar, ya que si la meta es fácil, probablemente el individuo se interese muy poco en conseguirla; y al contrario si la meta es muy difícil probablemente no asuma el riesgo de llevarla a cabo. Y en relación a la claridad de la meta, si la meta no es clara y precisa no servirá para dirigir el esfuerzo.

2.2.8 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es uno de los estudios más frecuentes en el comportamiento organizacional. Un equipo de estudiosos del tema estimaron que había más de 5,000 artículos escritos sobre eso entre 1957 y 1992 (Cranny, 1997) citado por (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997). En gran medida uno de los iniciadores del estudio de la satisfacción laboral fue Frederick Herzberg en el año 1959, con su publicación “The motivation to work” y su ya muy conocida teoría bifactorial motivación-higiene, en ella asume que existe una unión causal que va de la satisfacción laboral a la motivación, y por último al rendimiento laboral.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo, es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. Definitivamente existe demasiada información al respecto, pero considerando que el rol primordial de este proyecto se centra en las características laborales, me enfocaré en establecer algunas definiciones, las causales que le dan origen, y qué consecuencia puede traer la satisfacción laboral.

La definición a partir de su origen.

De conformidad al diccionario de la real academia española en su vigésima segunda edición, el término satisfacción procede del latín “satisfactio” definiéndolo como la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, la noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, o sosegar las pasiones de ánimo. Por otro lado, lo laboral, es lo que concierne al trabajo y refiere en uno de sus términos a la medida de esfuerzo realizado por los seres humanos.

Juntando ambos conceptos se puede inferir que la satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones; es decir, surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Para Kreitner & Kinicki (1997), la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Considerando esta definición como un concepto no unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos.

Según Adañez (1990) citado por Amorós (2008), define la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo, o de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento negativo, o de desagrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Para Loitegui (1990) también citado por Amorós (2008), la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto, como de las características y especificidades del trabajo que realiza; además, el concepto de satisfacción en el trabajo, está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, *“la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse”*.

Uno de los principales estudiosos del tema de la motivación y la satisfacción laboral es como había escrito unos párrafos antes Frederick Herzberg, no es el interés abordar su teoría todavía, pero sí un aporte que se me hace interesante. Según Herzberg (1959) citado por (Manso, 2002), estableció uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e

independientes. *“Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por lo contrario, los motivadores dan origen a las satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción”*.

Lo anterior es lo que rompió con la idea generalizada que el concepto de satisfacción estaba establecido en forma lineal; es decir lo contrario a satisfacción, viéndolo en un extremo de la línea, era insatisfacción al otro extremo de la línea; y es por esa razón primordial que la teoría bifactorial obtuvo una buena cantidad de críticas favorables, aunque muchas otras seguían considerando como absurdos tales descubrimientos.

A fin de empezar a establecer la vinculación con la teoría de las características laborales, habría que considerar lo que establece Shultz (1991), citado por Atalaya (1999). “Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización”

En este sentido vale la pena aclarar que aunque la teoría de las características laborales no incluye aspectos externos a la organización, sin duda que siempre será importante, sobre todo al aplicar un proceso de intervención, las condiciones personales del individuo.

MODELOS PREDOMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En el análisis de esta conceptualización de la satisfacción en el trabajo es fundamental hacer un breve escrutinio a partir de los causales; es decir, cómo surge la satisfacción en el ámbito laboral para el individuo. Al respecto incluyo cinco agrupamientos de modelos resumidos en la *figura 11*, que según Kreitner & Kinicki (1997) son los predominantes de satisfacción laboral y que especifican sus causas:

a) Cumplimiento de necesidades: se basa en las características del trabajo, ya que los modelos que lo adoptan establecen que la satisfacción esta en función del grado, hasta el que estas características permiten al individuo cumplir con sus necesidades.

b) Discrepancias: este tipo de modelos se basan en función de las expectativas. Por un lado habría que considerar las expectativas cumplidas, ya que estas tienden a representar lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como es el caso de la remuneración, prestaciones, oportunidades de crecimiento, entre otros, con lo que realmente recibe. Lo que da como resultado este principio, es que si las expectativas son mayores que las que se reciben, el individuo experimentará insatisfacción; es decir, la persona estará insatisfecha. Pero por el contrario el modelo pronostica que la persona estará satisfecha si lo que recibe, cumple o está por encima de sus expectativas; para este caso. Wanous (1992), también citado por Kreitner & Kinicki (1997), indica que un reciente meta-análisis de 31 estudios que incluían a 17,241 personas demostró que las expectativas encontradas estaban relacionadas de manera significativa con la satisfacción laboral.

c) Consecución de valores: este modelo analiza el resultado de la consecución de los valores a partir de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores laborales importantes para el individuo; para este caso, si bien es cierto que las investigaciones apoyan que existe una relación positiva de esta premisa con la satisfacción laboral, también habría que tomar en cuenta que existen otros análisis al respecto que establecen que el cumplimiento de valores importantes lleva a la satisfacción sólo en ciertas situaciones.

d) Equidad: para este modelo, la satisfacción del individuo resulta de la percepción de uno mismo de que los resultados del trabajo, relativos a los “outputs”, se comparan favorablemente con los significativos “inputs” (resultados de otro). Una serie de investigaciones sobre el tema llega a la conclusión de que la percepción del empleado de la justicia en el sueldo y los ascensos estaba relacionada sensiblemente con la satisfacción laboral.

e) Componentes genéticos/rasgos: este modelo implica que las diferencias individuales estables son tan importantes para explicar la satisfacción laboral como lo son las características del entorno del trabajo; es decir, los rasgos de personalidad del individuo influyen para esta teoría sobre la percepción de la propia persona hacia su satisfacción laboral.

Otro de los temas centrales al abordar la satisfacción laboral, tiene que ver con las consecuencias que ésta produce, ya sea al presentarse en el individuo o al estar ausente; este fenómeno ha sido analizado en una gran variedad de estudios, y ha producido una serie de resultados que es importante abordar en este marco teórico.

Aunque en la *figura 12*, se abordan las 11 variables más importantes es fundamental establecer las consecuencias de una manera descriptiva; al respecto, Kreitner & Kinicki (1997) destaca el absentismo y el movimiento del personal, ya que considera que son situaciones que provocan altos costos a las organizaciones. Para el caso del absentismo, menciona que los directivos ponen una gran atención a la búsqueda de nuevas formas de reducirlo, llevándolos a recibir como una alternativa de solución el hecho de incrementar la satisfacción laboral. En lo que se refiere al movimiento del personal, comparte que es básico atenderlo por parte de los gerentes, ya que es evidente que rompe con la continuidad organizativa; dice que sin duda, en relación a la satisfacción laboral, esta variable cuenta con una dirección negativa en el marco de su relación y con una fuerza de relación moderada.

Además de las dos variables que se mencionan en el párrafo anterior, el autor aborda un tema central en el desarrollo del presente estudio, el cual tiene que ver con la variable de rendimiento laboral. La importancia con este estudio radica desde el simple hecho que es parte del constructo que pretendo manejar y que además es parte del nombre del capítulo.

MODELO	PROPUESTA	PREMISA
CUMPLIMIENTO DE NECESIDADES	SATISAFCCIÓN – NECESIDADES DEL INDIVIDUO	El grado de satisfacción laboral se base en la medida en que las características laborales cubren las necesidades del individuo.
DISCREPANCIAS	SATISAFCCIÓN – EXPECTATIVAS CUMPLIDAS DEL INDIVIDUO	El grado de satisfacción laboral esta en función de la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, y lo que realmente recibe.
CONSECUCIÓN DE VALORES	SATISAFCCIÓN – CUMPLIMIENTO DE VALORES DEL INDIVIDUO	El grado de satisfacción laboral está de acuerdo a la percepción de que el trabajo permite el cumplimiento de valores importantes para el individuo.
EQUIDAD	SATISAFCCIÓN – CUMPLIMIENTO DE VALORES DEL INDIVIDUO	La percepción del empleado de la justicia en el sueldo y los ascensos estaba relacionada sensiblemente con la satisfacción laboral.
COMPONENTES GENÉTICOS/RASGOS	SATISAFCCIÓN – RASGOS DE LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO	Las diferencias individuales son tan importantes para explicar la satisfacción laboral como lo son las características del entorno del trabajo.

Figura 11. Modelos predominantes de la satisfacción laboral de acuerdo a los causales. Elaboración propia basada en la propuesta expresada por (Kreitner & Kinicki, 1997)

En este orden de ideas, se amplía el análisis de la variable de “rendimiento laboral” como una de las mayores controversias al tratar de asociarlo con la satisfacción laboral, algunos investigadores como Herzberg, establecen que la satisfacción laboral conduce a un rendimiento más alto, mientras que otros decían que el rendimiento alto lleva a la satisfacción. Al respecto dos meta-análisis desarrollados de manera independiente y presentados por Kreitner & Kinicki (1997), establecen cada uno una posición a favor y otra en contra en relación rendimiento laboral – satisfacción laboral; mientras que en uno de ellos con 12,192 personas se descubrió que sólo estaban levemente relacionados, el otro con 13,808 profesores de 298 escuelas se encontró una relación importante y positiva en la relación de ambos conceptos. Aunque es muy aventurado hacer una comparación entre ambos análisis, es interesante establecer que si bien es una relación de conceptos que parece fácil de vincular, la realidad es que los factores que lo rodean siempre influirán en el resultado.

VARIABLES	Relación con la satisfacción laboral	
	DIRECCIÓN	FUERZA
Absentismo	Negativa	Débil
Tardanza	Negativa	Débil
Abandono del empleo	Negativa	Moderada
Enfermedad cardíaca	Negativa	Moderada
Estrés	Negativa	Moderada
Votar a favor de los sindicatos	Negativa	Moderada
Conducta cívica organizativa	Positiva	Moderada
Compromiso organizativo	Positiva	Fuerte
Rendimiento laboral	Positiva	Débil
Satisfacción en la vida	Positiva	Moderada
Salud mental	Positiva	Moderada

Figura 12. *Correlación de la satisfacción laboral con otras variables.*
(Kreitner & Kinicki, 1997)

Por último, si bien me he enfocado al tema de satisfacción en el ámbito del trabajo, es importante no perder de vista el tema de la insatisfacción laboral, ya que ésta afecta de manera directa a la calidad de vida en el trabajo (CVT); la cual, se refiere a la calidad total de las experiencias del individuo en el ámbito laboral; ya que para Judge (1993), citado por Kreitner & Kinicki (1997), la insatisfacción laboral está asociada con el aumento de enfermedades cardíacas, incremento del estrés y de las depresiones. En este contexto sería deseable tener estas consideraciones al aplicar un nuevo modelo que busque analizar este contexto.

2.3 Diseño, Rediseño de Puestos y Características Laborales

Después de realizar un breve análisis de las principales teorías de la motivación, es importante comprender de inicio el contexto sobre el cual se desarrolla el modelo de las características laborales de Hackman y Oldham (1975), razón por lo cual, deseo referir lo expresado por Fuertes, Munduate, & Fortea (1996) “*El Modelo Teórico en que se inspira esta técnica, y su operacionalización con el Job Diagnostic Survey (JDS), ha sido muy popular desde su aparición en el mundo científico y profesional, por cuanto resulta una síntesis acertada de los 15 años previos de investigación y experiencias en el ámbito de la motivación laboral y sus aplicaciones en el enriquecimiento / rediseño de puestos. El*

modelo desarrolla la Técnica Bifactorial de Herzberg, con aportaciones conceptuales relativas a diferencias individuales en rasgos motivacionales de acuerdo a lo presentado por Abraham Maslow, interrelacionadas con el contenido del puesto según el modelo de la Teoría de las Expectativas de Vroom, (Fuertes et al. 1993, Munduate, 1984).

De acuerdo a lo anterior, es importante establecer la conceptualización de diseño y rediseño de puestos, además de las características laborales, ya que son indispensables para entrar a las dos teorías bases de este proyecto; la primera, la teoría bifactorial de Herzberg que se menciona en el párrafo anterior, y la segunda como tema central del proyecto, las características laborales.

En este orden de ideas, es importante considerar en el contexto del diseño de Puestos de Trabajo lo siguiente: *“...también se habla de ello como restructuración del puesto de trabajo, se refiere a cualquier conjunto de actividades que implican la alteración de trabajos concretos o sistemas interdependientes de trabajos con el intento de mejorar la calidad de la experiencia en el puesto del empleado y su productividad en el trabajo. Es decir, cambiar el contenido y/o proceso de un trabajo concreto para incrementar la satisfacción laboral y el rendimiento”* (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997).

Al respecto, los autores establecen un par de aplicaciones para el diseño de puestos, que va de lo tradicional a lo moderno. El primer enfoque, “el tradicional” es en el que encajan las personas a los puestos, en el cual los trabajadores deberán adaptarse de forma gradual a la situación que presente el trabajo; pero en el segundo enfoque, “el moderno” supone encajar los puestos a las personas, suponiendo con ello que las personas son subutilizadas en el trabajo y que desean mayores retos y responsabilidades. En este segundo enfoque, se utilizan cuando se diseñan los puestos de trabajo, las técnicas como la ampliación en el trabajo, la rotación de puestos, el enriquecimiento del trabajo y las características laborales.

Otra aportación en relación al diseño y rediseño de trabajo tendiente a impactar en el desempeño laboral es, lo que consideran Ivancevich & Matteson (2006), refiriendo que una de las causas importantes del buen desempeño laboral es el diseño de puesto: lo que

obtenemos al aclarar lo que debe hacer cada empleado; en un sentido más técnico, el diseño del puesto se refiere al proceso por el cual los administradores deciden las labores y la autoridad del puesto en lo individual, entendiendo que los puestos de trabajo pueden ser fuente de estrés psicológico e incluso de deterioro mental y físico.

Ivancevich & Matteson (2006), definen una interrelación entre el diseño de trabajo y el concepto de calidad de vida laboral, resaltando que el diseño del puesto permite identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización, además de eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades.

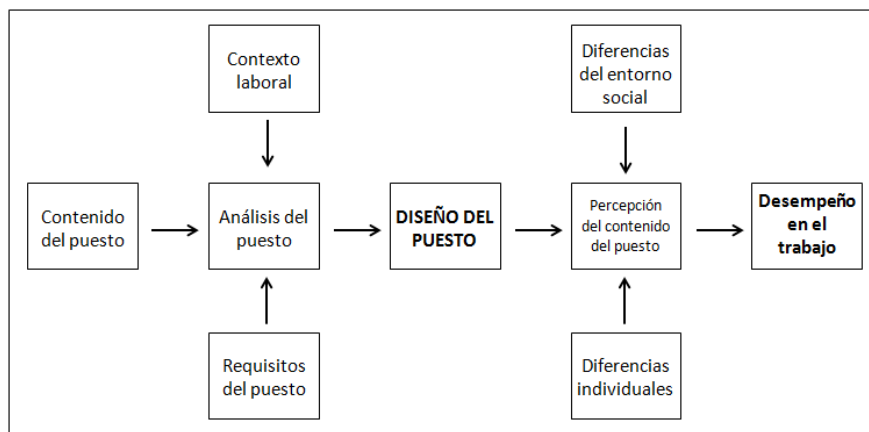


Figura 13. Diseño del puesto y desempeño en el trabajo. (Ivancevich & Matteson, 2006)

El modelo que relaciona las dos variables que interrelaciona el mencionado autor, se presenta en la **figura 13**, entendiendo que el modelo presenta diversas fuentes de complejidad, incluyendo conceptos que describen las determinantes importantes del desempeño laboral y la efectividad organizacional.

El tema de las características laborales quedará ampliamente abordado en la presentación del modelo que lleva su nombre; sin embargo para introducir este tema sería importante establecer que según Kreitner & Kinicki (1997), las dimensiones laborales comunes son características que regularmente se encuentran en distintos grados en todos los trabajos. A lo cual agregaría a título personal, que es indispensable considerarlos en cualquier

análisis que se realice en el puesto de trabajo, ya sea para evaluarlos, controlarlos y hasta en su diseño y rediseño, el cual es el objeto del presente tema.

2.3.1. Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg

Como lo mencioné al inicio del apartado anterior, el Modelo de Características Laborales de Hackman & Oldham (1975) desarrolla gran parte de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, en el entendido de que precisamente Herzberg es el que más formalmente aborda la gran relación que existe entre las características laborales, el diseño y rediseño de puesto, las satisfacción e insatisfacción laboral, y la motivación extrínseca e intrínseca; razón por la cual esta teoría es principalmente tratada en este apartado y no en el de las teorías generales de la motivación.

Muchos estudiosos del tema de la motivación laboral identifican la teoría de motivación – higiene, pero seguramente pocos saben lo que propició esta idea en Herzberg. Al respecto Manso (2002) comenta: *“...Estando como Director de la Case Western Reserve University; Herzberg participó en investigaciones en el campo de salud mental en la industria; en la cual, detectó que se disponía de amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales se enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana; de acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos compuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes del sufrimiento en las personas se produce automáticamente el placer, simplemente se vuelven las cosas al punto neutro; el placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta”*.

La teoría en sí, establece que de acuerdo a una serie de estudios que se realizaron a un grupo de Contadores e Ingenieros previo a la publicación de su libro “Motivation at Work” en 1959, permitió a Herzberg establecer la motivación en los ambientes laborales,

derivándose de dos conjuntos de factores independientes y específicos: Factores Motivadores y los Factores de Higiene (Manso J. , 2002). Dichas investigaciones han sido reforzadas al menos por otras 16 investigaciones realizadas por el equipo de Herzberg, usando una amplia variedad de países, incluyendo comunistas, lo que lo convierte en uno de los estudios más replicados en el campo de las actitudes hacia el trabajo (Herzberg, 1987).

Los factores motivadores, son aquellos que están vinculados al logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento (ver *figura 15*). De acuerdo a Kreitner & Kinicki (1997) estos factores estaban todos relacionados con los resultados asociados al contenido de la tarea realizada. Atribuyendo con ello, que el extremo a favor se refiere a la “satisfacción en el trabajo”, y el extremo contrario se considerara “no satisfacción”.

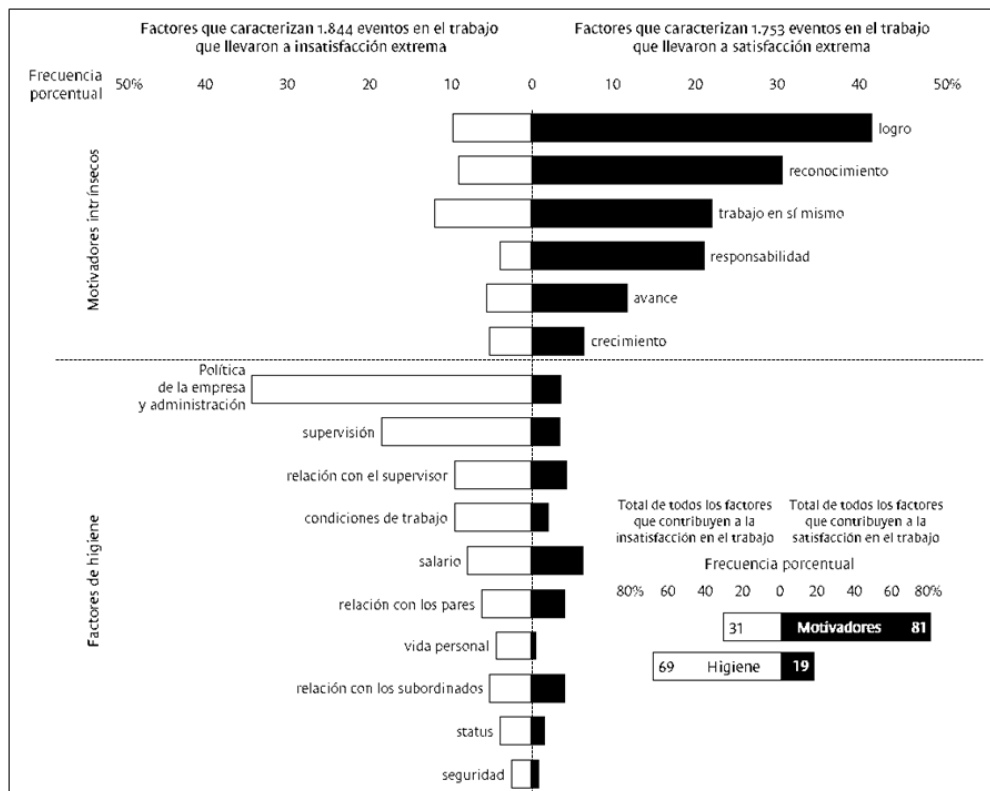


Figura 14. Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 investigaciones. (Herzberg, 1987)

Los factores de higiene, los cuales menciona Manso (2002), eran denominados por Herzberg de esta manera, ya que actuaban de forma análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros de la salud. Estos estaban vinculados a la supervisión, la política de la empresa, salario, las condiciones de salario, relación con los pares, entre otros. Los factores mencionados anteriormente pueden ser observados en la **figura 14**; en este sentido Herzberg establecía que el extremo inferior producía insatisfacción y en el extremo superior producía no insatisfacción.

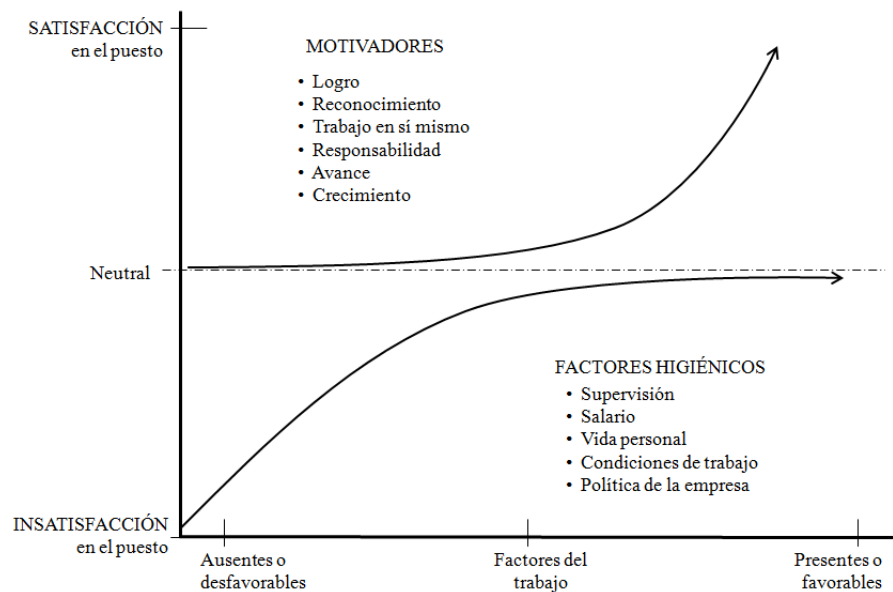


Figura 15. Teoría Bifactorial de la Motivación – Higiene creada por Herzberg (Manso P. J., 2002)

De acuerdo a lo expresado en la Harvard Business Review, el artículo publicado en ese medio con mayor cantidad de referencias citadas y mayor solicitud de reproducción fue “One More Time: How Do You Motivate Employees?” en el cual Herzberg (1987) expresa el siguiente comentario que aclara su legado teórico en relación a los extremos de Satisfacción e Insatisfacción: “...Los descubrimientos de estos estudios, corroborados por muchas otras investigaciones que usaron diferentes procedimientos, sugieren que los factores involucrados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo están separados y son diferentes de los factores que conducen la insatisfacción laboral” (lo que se explica en la **figura 14**). “Como hay que considerar factores separados dependiendo de si se está estudiando la satisfacción o la insatisfacción laboral, se

deduce que estos dos sentimientos no son uno lo opuesto del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino más bien, la no-satisfacción laboral; y, de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción laboral. Formular el concepto presenta un problema semántico... pero cuando se trata de entender el comportamiento de la gente en su trabajo, esto es más que un juego de palabras". Lo anterior seguramente se podrá entender mejor en la **figura 15**.

En general, la teoría de la motivación – higiene sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal; muchas de estas veces deja entrever Herzberg que suelen ser interpretadas de manera distinta por parte de los gerentes en las organizaciones, entendiendo con esto, dos diferentes formas: la carga de trabajo horizontal y la carga de trabajo vertical. En relación a la diferenciación entre estos dos conceptos, refiere a la carga horizontal, cuando la gerencia reduce el aporte personal de los empleados en lugar de darles oportunidad de desarrollarse en sus labores, por lo contrario la carga vertical, consiste en proporcionar factores motivadores. Siendo entonces la carga vertical la que provoca mayor motivación según Herzberg, y la que puede mantener en el rango hacia la satisfacción; la gerencia debería enfocar sus estrategias hacia esos principios, tal y como se puede apreciar en la **figura 16**.

	PRINCIPIO	MOTIVADORES IMPLICADOS
A	Eliminar algunos controles, dejando la obligación de rendir cuentas.	RESPONSABILIDAD Y LOGRO INDIVIDUAL
B	Aumentar la obligación de los individuos de rendir cuentas de su propio trabajo.	RESPONSABILIDAD Y RECONOCIMIENTO
C	Proporcionar a cada persona una unidad neutral de trabajo completa (módulo, área, división)	RESPONSABILIDAD Y LOGRO INDIVIDUAL
D	Conceder autoridad adicional a los empleados en sus actividades; libertad en el trabajo.	RESPONSABILIDAD Y LOGRO INDIVIDUAL
E	Proporcionar los informes periódicos directamente a los propios trabajadores.	RECONOCIMIENTO INTERNO
F	Introducir tareas nuevas y más difíciles no realizadas previamente.	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
G	Asignar tareas específicas y especializadas a las personas, permitiéndoles convertirse en expertos.	RESPONSABILIDAD, CRECIMIENTO Y AVANCE

Figura 16. Adaptación de los Principios de la carga vertical de trabajo propuesta por Herzberg (1987).

A manera de cierre para esta teoría, habría que compartir que la propia naturaleza de los motivadores, en oposición a los factores de higiene, es que tienen un efecto de más largo plazo en las actitudes de los empleados.

2.3.2 Modelo de características laborales de Hackman y Oldham

Con el afán de introducir la parte conceptual de este proyecto es importante señalar los comentarios que se han vertido al respecto de este tema; Según Kreitner & Kinicki (1997), el modelo de características laborales es un enfoque más reciente sobre el diseño de puestos de trabajo. Es una extensión directa de la ampliación del trabajo e intenta señalar aquellas situaciones y aquellos individuos para los que el diseño de puestos de trabajo es más efectivo; en este sentido, el modelo de características laborales representa un enfoque contingente. Hellriegel & Slocum (2009), refieren que el modelo de características laborales del puesto es uno de los enfoques más conocidos para el diseño de puestos. Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan.

Para Hadi & Adil (2010), el éxito de las características laborales para predecir la motivación intrínseca es un tanto empírica como teórica, en el encuentro de un apoyo en esta teoría, ya que las dimensiones laborales fueron acertadas estadísticamente y de manera significativa para predecir el modelo de motivación extrínseca.

De acuerdo con Fuertes, Munduate, & Fortea (1996), el modelo de las características del puesto trata de especificar el modo en que interactúan las propias características del puesto de trabajo y las características de los sujetos, para determinar las circunstancias en las que un trabajo enriquecido llevará o no a resultados positivos.

EL MODELO

Básicamente el modelo desarrollado por Hackman y Oldham en 1975, establece las consideraciones que se deben presentar en un puesto de trabajo para que éste, proporcione el ambiente adecuado en un individuo para generar en él, motivación

intrínseca y satisfacción laboral; esas consideraciones son: los estados psicológicos, las características del puesto de trabajo, moderadores o variables moderadoras y los resultados que produce el modelo. Sin duda, cada una de ellas tiene una importante función en el contexto del modelo, destacando que los estudiosos de esta teoría establecen que si el enfoque de un estudio o investigación al respecto se orienta a la efectividad del diseño o rediseño del puesto de trabajo, es indispensable tomar en cuenta todas las consideraciones anteriores. Sin embargo, hay que recordar que este estudio está orientado en esta etapa al diagnóstico del mismo, sobre el cual se generaran recomendaciones que podrían llevar al análisis completo del modelo. La interrelación de estos conceptos se puede apreciar en la *figura 17*.

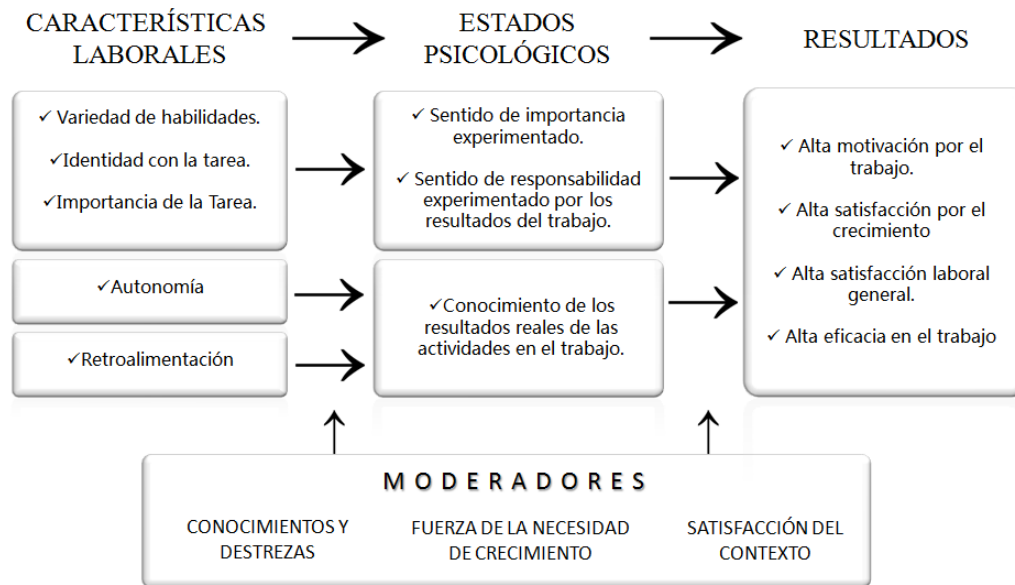


Figura 17. Modelo teórico de las características del trabajo propuesto por Richard Hackman y Greg Oldham (Hackman, R. & Oldham, G., 1980)

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Si se parte de la idea de la vinculación con una de las teorías de la motivación descritas al inicio de este estudio, se puede interpretar desde la Teoría de las Expectativas de Vroom Munduate (1984) referenciado por Fuertes, Munduate, & Fortea (1996), en la cual define que la primer cuestión planteada en el modelo es la de determinar cuáles son las condiciones de trabajo que permiten una elevada motivación intrínseca; es decir ¿Cómo

habrá de diseñarse el trabajo para que el sujeto pueda autoadministrarse este tipo de recompensas?

A partir del anterior cuestionamiento, surge en la mayoría de los autores que abordan el modelo de Hackman & Oldham (1975) la explicación descriptiva del propio modelo, en lo personal pretendo abordarlo de manera clara, concisa y con las definiciones encontradas para lograr este fin, por lo que comparto de manera inicial, una conceptualización gráfica, con una secuencia lógica, y partiendo de las preguntas razonables que se van realizando conforme avanza el modelo; las cuales quedan más claras en la *figura 18*.

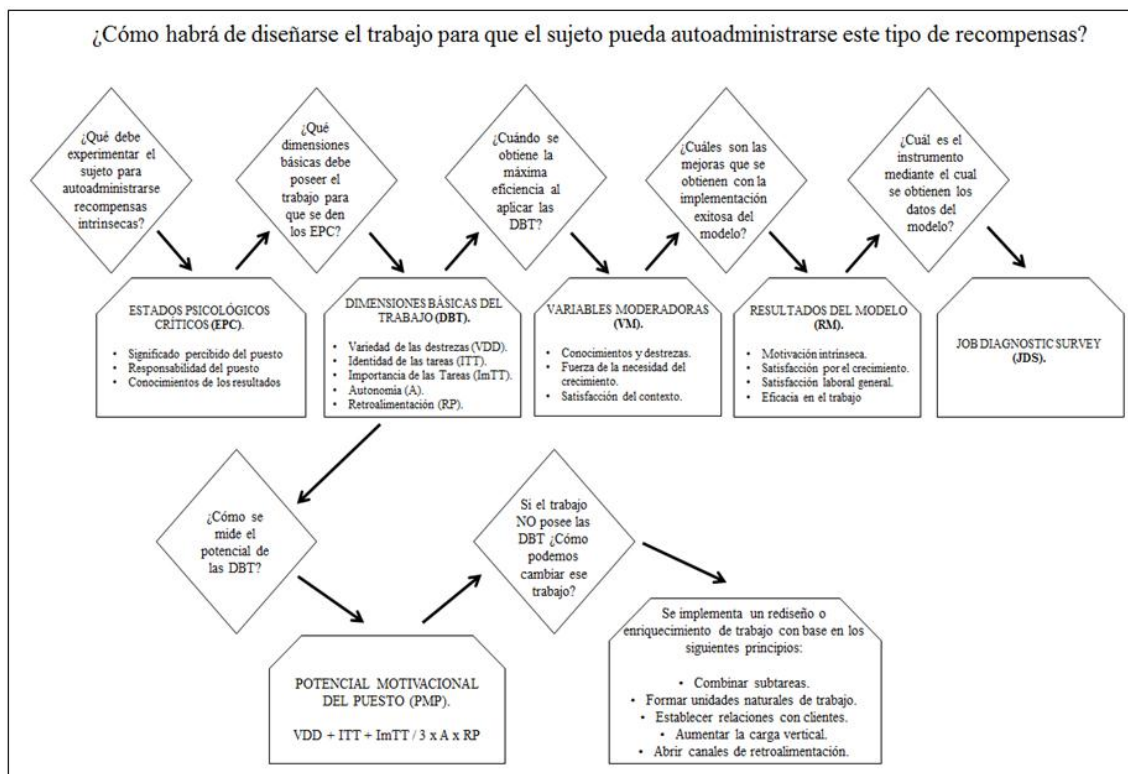


Figura 18. Mapa conceptual de los elementos que componen el Modelo de Características Laborales de Hackman & Oldham (Treviño, L. 2012).

A fin de realizar una explicación de conceptos que sigan una secuencia razonable y entendible, se presentan a continuación cada una de las respuestas de manera específica de los cuestionamientos vertidos en el gráfico anterior:

ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS (EPC).

En primera instancia, y para dar continuidad a la *figura 18*; se debe entender que los estados psicológicos críticos dan respuesta a la pregunta ¿Qué debe experimentar el sujeto para autoadministrarse recompensas intrínsecas?; para el fundamento de la inclusión de estos estados psicológicos, Smith & Hitt (2005), refieren una explicación de este tema por los propios Hackman y Oldham, donde expresan que para la definición de los estados psicológicos se basaron en la teoría de la motivación cognitiva, así como en los escritos de Chris Argyris (1964), Ed Lawler (1969) y Lyman Porter (1968), considerando que cuando estos estados psicológicos están presentes, aumenta la probabilidad de resultados favorables; también expresan que la significación percibida, responsabilidad y conocimiento de los resultados no eran hallazgos nuevos, sino que aún no habían sido evaluados de forma sistemática en la investigación empírica, ni habían demostrado que los tres eran necesarios para producir resultados favorables.

De tal manera que los tres estados psicológicos son:

EPC 1. Significado percibido: Es el grado en que el ocupante experimenta su trabajo como intrínsecamente significativo, como algo que “vale la pena” en su propio sistema de valores.

EPC 2. Responsabilidad percibida: Es el grado en que el ocupante del puesto se siente personalmente responsable y garante de los resultados de la labor que él/ella realiza.

EPC 3. Conocimiento de los resultados: Es el grado en que el trabajador está seguro de saber lo bien que él /ella está realizando su trabajo.

Los tres estados psicológicos son internos a los individuos y, por tanto, no representan las dimensiones del propio trabajo que pueden ser cambiadas o manipuladas. Para esto, la teoría de las características del puesto identifica cinco dimensiones básicas, que cuando están presentes, aumentan la probabilidad de que un ocupante experimente esos estados psicológicos.

DIMENSIONES BÁSICAS DEL TRABAJO (DBT)

Como se explicó en el párrafo anterior, para que se aumente la probabilidad de que se presenten los estados psicológicos existen cinco características o dimensiones básicas diagnosticadas y en su caso rediseñadas o enriquecidas. Kreitner & Kinicki (1997), establecen que en términos generales, las dimensiones laborales comunes son características encontradas en distintos grados en todos los trabajos; y efectivamente se debe considerar la adaptación de las condiciones objetivas que derive del diseño, rediseño o enriquecimiento del puesto en el trabajo, tomando en cuenta que existe un grado de la presencia de estos, en el desarrollo del puesto antes de cualquier intervención.

De acuerdo a lo anterior, es importante la descripción de las características laborales, considerando los estados psicológicos que impactan de manera específica.

Son tres las características que determinan la importancia que el sujeto asigna al contenido de su trabajo, la medida en que percibe su empleo como algo significativo; es decir, significado percibido del puesto (EPC 1):

DBT 1. Variedad de destrezas (VDD). Es el grado en que el trabajador requiere un abanico de actividades diversas en la realización de las tareas, lo que implica el uso de un amplio grupo de habilidades y talentos del ocupante.

DBT 2. Identidad de las tareas (ITT). Es el grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza entera e identificable, realizando un trabajo de principio a fin con un resultado visible.

DBT 3. Importancia de las tareas (ImTT). Es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida de otras personas, ya sea en la organización inmediata o en el entorno externo.

La característica que está directamente ligada con el segundo estado psicológico crítico, enfocada en el sentimiento por parte del trabajador de responsabilidad personal; es decir, la responsabilidad percibida (EPC 2), es:

DBT 4. Autonomía (A). Es el grado en que el trabajo está estructurado para proveer al empleado de gran libertad, independencia, y discrecionalidad en la programación de las tareas y en la determinación de los procedimientos a utilizar para ejecutarlas.

La última dimensión está directamente relacionada con el tercer estado psicológico crítico que es el conocimiento de los resultados (EPC 3):

DBT 5, Retroalimentación (RP). Es el grado en que la realización de las actividades laborales, proporciona al trabajador información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño; es decir, cuando alguien recibe información sobre su desempeño por el trabajo en sí.

Una vez que se tienen perfectamente identificadas las características laborales, se puede considerar aplicar la primera parte del diagnóstico que permitirá alimentar el modelo; es decir, se deberá conocer la situación actual de las cinco dimensiones descritas anteriormente a través de la aplicación del cuestionario Job Diagnostic Survey (JDS) para determinar el potencial motivador del puesto, el cual se describe brevemente a continuación.

Potencial Motivacional del Puesto (PMP)

Con base en lo descrito por Hackman & Oldham (1975), en su teoría y detallada por Smith & Hitt (2005), el grado en que un trabajo tiene un nivel alto general en las cinco características laborales abordadas en la teoría, es probable que produzca resultados favorables personales y laborales, lo cual se resume en un índice denominado Potencial Motivacional del Puesto.

El modelo establece la siguiente fórmula para obtener el PMP de acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario JDS (Hackman, 1977).

$$\text{PMP} = [(\text{VDD} + \text{ITT} + \text{ImTT} / 3) (\text{A})] [\text{RP}]$$

Es decir, la suma de Variedad de las destrezas, Identidad con la tarea y la Importancia de la tarea; se dividen entre tres (para sacar el promedio); posteriormente se multiplica por la Autonomía, y el resultado se multiplica por la Retroalimentación.

En términos generales, para poder obtener una puntuación alta, la cual es evaluada desde la perspectiva de las características laborales enfocadas a los estados psicológicos; debería tener alta por lo menos una de las tres características que impactan en el Significado del trabajo; además de un lugar destacado en la autonomía y retroalimentación. Al respecto Smith & Hitt (2005), destacan que una puntuación baja en autonomía o retroalimentación reducirá sustancialmente el PMP ya que sendas percepciones (responsabilidad y conocimiento de resultados) deben estar presentes para que los resultados personales y laborales sean altos, ya que esos dos atributos del trabajo producen los dos correspondientes estados psicológicos. Por el contrario, una baja puntuación en una de las tres características de las tareas determinantes del significado percibido, no forzosamente limitan el PMP, ya que la ausencia de cualquiera de esos tres atributos puede ser compensada por la fuerte presencia de los demás.

Principios de implantación en el diseño o rediseño de trabajo.

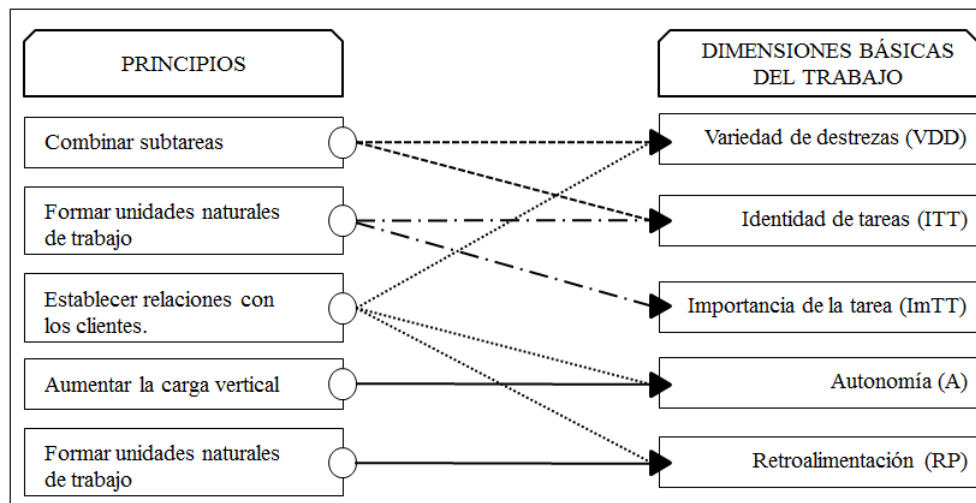


Figura 19. Principios para la implementación del enriquecimiento de puestos de trabajo adaptado de (Hackman R. , 1977), obtenido de (Hackman J. R., 2012)

Considerando que en los resultados del PMP, evidenciará que una o más, de las características del puesto sea (n) desfavorable (s), se deberán tomar medidas que permitan actuar en consecuencia enriqueciendo a partir de un rediseño de puestos, las características detectadas como oportunidad. Al respecto Hackman (1977), establece los principios para la implementación del enriquecimiento de puestos los cuales son descritos con su alineación a las características laborales en la *figura 19*.

Es importante describir brevemente cada uno de los principios establecidos en el anterior gráfico, con la finalidad de rescatar líneas de acción que permitan establecer una intervención de cambio adecuada de presentarse el área de oportunidad correspondiente; para tal efecto Fuertes, Munduate, & Fortea (1996) describen los principios de la siguiente manera:

- a) Combinar subtareas: tanto la variedad de destrezas como la identidad de las tareas pueden ser mejoradas reuniendo, siempre que sea posible, las tareas fraccionadas que existan, y formando nuevos y mayores módulos de trabajo.
- b) Formar unidades naturales de trabajo: la asignación de tareas debe configurar una relación inherente o lógica para incrementar la identidad e importancia del trabajo.
- c) Establecer relaciones con los clientes: siempre que sea posible conectar con las personas de otras unidades de trabajo para incrementar la variedad de destrezas, la autonomía y la retroalimentación.
- d) Aumentar la carga vertical de trabajo: para incrementar la autonomía, una vez fijada la cuota de producción, el trabajador debe gozar de cierta libertad para el establecimiento de programas diarios, decidir el orden de acción dentro de las limitaciones del proceso, y asegurar la provisión de materiales, entre otros.
- e) Abrir canales de retroalimentación: se trata de suprimir las barreras que pueden existir entre el trabajador y la fuente natural de datos sobre eficacia de trabajo. Ello es preferible a la retroalimentación social, salvo que el rol de las personas informantes tenga un carácter de cliente, o a través de estadillos (registros de los resultados de la tarea)

normalizados de producción. La informática ofrece muchas posibilidades para desarrollar estos canales.

VARIABLES MODERADORAS (VM)

Es importante destacar que si observamos el modelo como un proceso lineal, y el trabajo se encuentra diseñado con las combinaciones adecuadas de las características laborales, se puede inferir que las condiciones son propicias para obtener los resultados intrínsecos elevados en el individuo en el contexto laboral; sin embargo, los estudios de Hackman & Oldham (1980), demuestran que si el valor que los individuos le dan a los resultados obtenidos es negativa, o no es elevada, se dará una escasa motivación intrínseca; es decir, si el individuo no muestra el interés por aplicar un puesto diseñado de origen o rediseñado de conformidad al modelo, no se presentarán los resultados propuestos. En este aspecto, habría que complementar que en realidad algunos sujetos desean exclusivamente recompensas extrínsecas, no generadas por la realización de la tarea en sí, sino mediadas por la organización, como el salario, la promoción, etc. (Munduate, et al, 1985) referenciado por (Fuertes, Munduate, & Fortea, 1996).

Lo anterior hace relevante la sugerencia de los autores, en que el modelo prevé la máxima eficiencia cuando se dan como condiciones las variables moderadoras: elevada necesidad de autorrealización, satisfacción con los factores del contexto y, competencias y conocimientos relevantes al puesto de trabajo.

La versión original de la teoría identifica una característica de diferencias individuales: la Intensidad de la Necesidad de Autorrealización, como moderador del impacto de las características centrales del trabajo en las respuestas de un empleado; sin embargo dos moderadores se añadieron en la revisión de la teoría de 1980; (Smith, K. & Hitt, M., 2005).

La descripción de los moderadores que realizan Fuertes, Munduate, & Fortea (1996) son:

VM 1. Elevada intensidad de la necesidad de autorrealización: aunque todos los empleados puedan experimentar los estados psicológicos críticos, serán los que tengan alta necesidad de crecimiento los que responderán de forma positiva a éstos. Además estas personas con alta necesidad de crecimiento, serán las que con más probabilidad experimentarán los estados psicológicos críticos cuando sus puestos de trabajo cuenten con las dimensiones básicas para ser potencialmente motivadores.

VM 2. Satisfacción con los otros factores de contexto: según se deduce de las investigaciones de Hackman et al (1979), Oldham (1976) y Oldham et al (1976), los sujetos que perciban que sus puestos de trabajo reúnen las dimensiones básicas señaladas, experimentan una alta motivación interna cuando están satisfechos con su supervisor, sus compañeros, su compensación económica, su seguridad o estabilidad en el trabajo, y cuando además están deseosos de satisfacer las necesidades de crecimiento.

VM 3. Competencias y conocimientos relevantes del puesto de trabajo: una propiedad esencial de la motivación intrínseca deriva del hecho de que un sentimiento positivo es el resultado de una buena ejecución. Si un puesto de trabajo reúne las características motivadoras básicas y un sujeto no posee las capacidades y habilidades relevantes al mismo, no logrará un buen desempeño y sentirá una gran insatisfacción que impedirá en el futuro la motivación intrínseca.

RESULTADOS DEL MODELO

El modelo aplicado de manera exitosa, y considerando todas las aristas involucradas, al establecer que si el diseño del puesto se encuentra en condiciones aceptables en relación a sus características básicas; o bien, si ya pasó por una intervención de enriquecimiento del puesto, y adicionalmente, los moderadores se encuentran fuertes; los resultados deberán estar orientados a una alta motivación intrínseca, una alta satisfacción por el crecimiento y en general, además se percibirá una alta eficacia en el trabajo. Al respecto Fuertes, Munduate, & Fortea (1996), comentan que cuando los puestos de trabajo reúnen las características básicas, sus titulares tienen oportunidad de satisfacer su necesidad de

crecimiento personal y su capacidad de aprender nuevas habilidades, lo que les procura una elevada satisfacción con su trabajo.

JOB DIAGNOSTIC SURVEY

Otra de las importantes aportaciones de Hackman & Oldham en estos estudios fue el desarrollo de un instrumento que permite evaluar cada una de las partes del modelo de características laborales, lo que sin duda ha permitido una estandarización de los resultados, que facilitan por un lado reforzar la teoría, y por otro, ofrecer baremos que permitan la comparación de resultados, con la confianza de estar aportando información bajo el esquema conceptual de los autores que diseñaron el estudio.

Al respecto Smith & Hitt (2005), mencionan lo descrito por Richard Hackman: *“Simultáneamente con el desarrollo de la teoría se crearon dos instrumentos de investigación para evaluar los constructos de la teoría: el Cuestionario de Diagnóstico de Puestos (CDP, JDS) y el Formulario de Evaluación de Puestos (JRF)...”* El JDS evalúa las percepciones de los ocupantes de las cinco dimensiones centrales del puesto, sus vivencias o estados psicológicos, su intensidad de la necesidad de autorrealización, y los resultados afectivos como la motivación interna, la satisfacción general y la satisfacción con diversos aspectos del contexto laboral.

Por su parte, según Fuertes, Munduate, & Fortea (1996), el cuestionario que atiende las características laborales a través del cuestionario del Job Diagnostic Survey (JDS), está concebido para la evaluación del diseño de los puestos, es decir, detecta los aspectos del puesto de trabajo que deberían renovarse para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores (actitudes y resultados personales del trabajo) y los resultados organizacionales (cantidad y calidad del rendimiento).

Es importante destacar que en el contexto de este estudio, se estará utilizando la versión española del Job Diagnostic Survey elaborada por Fuertes, Munduate, & Fortea (1996). Dicho cuestionario se explica a detalle en el apartado 3.2 del “método” a utilizar en este proyecto, y en el Anexo 1 “instrumento de aplicación”. Lo anterior con el fin de que queden aclarados todos los aspectos considerados.

3. MÉTODO

3.1 *Participantes*

En el diseño del presente estudio he determinado la aplicación del instrumento en una dependencia pública, con la característica de representación estatal, y que cuenta con un número total de trabajadores en el estado de Nuevo León de ciento sesenta y dos, distribuidos en personal operativo, enlace, jefes de proyecto, directores y director general y en el cual se consideran a partir del jefe de proyecto, y hasta el director general como “mandos medios”.

En relación a la aplicación del instrumento, se consideran dos grupos de estudios, de acuerdo al nivel jerárquico en la institución; el primero refiere a los jefes de proyecto y el segundo a los directores, entendiéndose con ello que el diseño de los puestos en la administración pública se establece en su ámbito de acción en la posición jerárquica, y varía en su contratación en base a las habilidades técnicas que el puesto requiera. Razón por la cual se considerará la base de participación de 57 individuos (n=57) entre los dos niveles de puestos.

3.2 Instrumento

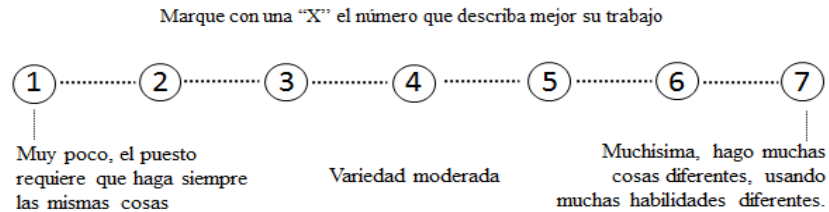
Se utiliza una adaptación de la versión española del Cuestionario Job Diagnostic Survey, basados en la sección I, II, III y V., con un total de 46 ítems; las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

3.2.1 Para las dimensiones centrales del puesto se miden en las secciones I y II del cuestionario

SECCIÓN I:

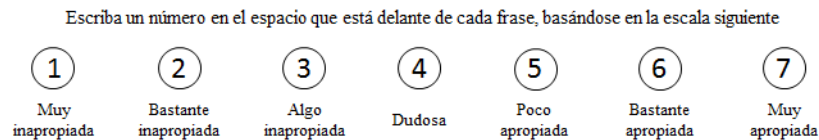
Se incluye un elemento para cada dimensión del puesto según el siguiente formato:

1. ¿Cuánta variedad hay en su puesto? Es decir, ¿En que medida su puesto requiere que usted haga muchas cosas diferentes usando ampliamente su talento y habilidades?



SECCIÓN II

Se incluyen dos elementos para cada una de las siete dimensiones del puesto. Uno está expuesto en forma positiva o directa, y el otro en forma negativa. Se le pide a los encuestados que indiquen cuán precisa o imprecisa, es cada una de las frases a la hora de describir las características objetivas del puesto. Se usa una escala de siete puntos que varían entre “muy inapropiada”, pasando por “dudosa”, hasta “muy apropiada”. Una frase típica sería:



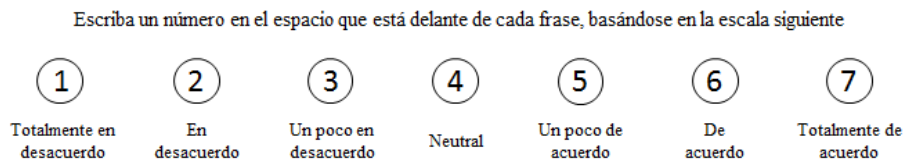
_____ 1. Mi trabajo es bastante simple y repetitivo.

3.2.2 Para la percepción de las dimensiones del puesto, donde se incluye Significación Percibida del Trabajo, Responsabilidad Percibida sobre los Resultados del Trabajo, y Conocimiento de los Resultados, se obtienen con las Secciones III y V.

SECCIÓN III

En esta sección, los encuestados indican su acuerdo o desacuerdo con un abanico de afirmaciones sobre su experiencia laboral. Se usa una escala con siete anclajes, que van

desde “totalmente en desacuerdo”, pasando por “neutral”, hasta “totalmente de acuerdo”.
Unos ejemplos de afirmaciones:



“Significación Percibida en el Trabajo” (en forma inversa)

_____ 1. La mayoría de las cosas que hago en mi trabajo parecen inútiles y triviales.

“Responsabilidad Percibida sobre los Resultados”

_____ 1. Siento que debería responsabilizarme personalmente por los resultados positivos o negativos de mi trabajo.

“Conocimiento de los Resultados” (en forma inversa)

_____ 1. Con frecuencia tengo dudas al pensar si estoy desempeñando bien o mal mi puesto.

SECCIÓN V.

En esta sección se utiliza un formato proyectivo, de manera que se pide al encuestado que piense en otras personas de la organización que ocupen el mismo puesto, e indique con cuanta precisión describe cada una de las afirmaciones, los sentimientos de esas personas en relación a sus puestos. La escala utilizada es la misma de los siete anclajes que se utiliza en la sección II. El contenido de los elementos es muy similar a los de la sección III, a excepción de que la mayoría están precedidos por una frase como “La mayoría de las personas que ocupan este puesto...”; por ejemplo:

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente

¿ En qué medida está de acuerdo con la frase ?



____1. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto encuentran su trabajo muy significativo.

3.3 Procedimiento

El levantamiento de datos y su posterior organización se desarrolló con el objetivo de obtener los resultados para el análisis, el cual se llevó a cabo de la siguiente manera:

Una vez obtenida la autorización para la aplicación del instrumento por parte de la institución pública, se solicitó el listado de los mandos medios que la conforman, teniendo un universo de 76 individuos (n=76), los cuales se organizaron en cinco grupos para aplicarlos en diferentes horarios con un tiempo previsto de 40 minutos en cada sesión.

Una vez informados vía correo electrónico, se pudieron llevar a cabo sólo cuatro sesiones durante el primer día, ya que por cuestión de trabajos de última hora, algunos empleados no pudieron acudir, ampliando una sesión adicional a la siguiente semana; llegando finalmente a una muestra de n=57.

La aplicación del instrumento se realizó en un ambiente controlado, solicitando a cada uno de los integrantes escuchar con atención la instrucción sólo para el llenado de la primera sección, con la indicación de utilizar un dispositivo para avisar cuando concluyera esa primera parte; para posteriormente esperar a que el resto del grupo terminara, y así pasar a la siguiente sección todos juntos. La acción se repitió en cada una de las siete secciones de las cuales consta la última versión del instrumento; razón por la cual se cuenta con el tiempo que tardó cada uno de los cinco grupos, una vez concluida la

explicación de su respectiva instrucción. La concentración de los tiempos se muestra a continuación:

GRUPO	N=	SECCIONES							TIEMPO TOTAL
		I	II	III	IV	V	VI	VII	
1	8	2m 32s	3m 16s	3m 36s	1m 52s	2m 21s	1m 20s	4m 28s	18m 25s
2	16	3m 55s	3m 47s	3m 31s	3m 08s	2m 35s	2m 05s	3m 54s	22m 54s
3	10	2m 52s	3m 27s	3m 20s	2m 56s	2m 23s	1m 45s	4m 25s	21m 07s
4	11	2m 48s	3m 29s	3m 10s	2m 29s	2m 49s	2m 07s	4m 35s	21m 27s
5	12	2m 25s	3m 52s	2m 50s	2m 05s	1m 46s	1m 10s	3m 39s	17m 48s

Figura 20. Tiempos requeridos por cada grupo por cada sección del instrumento durante su aplicación.

Una vez recabados los datos, se procedió a diseñar una hoja de captura de excel, la cual cuenta en sus filas con la clave de cada uno de los ítems identificándolo con un número romano que describe la sección que aborda, combinado con un número arábigo que representa el número de respuesta al ítem de referencia (ejemplo: III-6, refiere a la sección tercera, ítem sexto). En las columnas se asignó una numeración continua por cada uno de los instrumentos contestados, identificando en la portada del mismo instrumento el número asignado en la hoja electrónica, a fin de realizar muestras de calidad en el llenado, y para futuras verificaciones.

En la misma hoja de excel, se aplicaron en total 22 fórmulas basadas en la metodología que se detalla en el apartado 3.4 de este estudio, con el objetivo de obtener los resultados individuales que permitieran obtener el promedio y la desviación típica de la muestra, para posteriormente definir un baremo comparable con los especificados en el siguiente apartado.

Con la finalidad de establecer algunos parámetros clasificatorios, se solicitaron en el instrumento los datos de sexo, edad, puesto, nivel máximo de estudios, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, tipo de contrato y sección de trabajo; toda esta Información permitió fortalecer el análisis de los resultados, los cuales serán plasmados en el cuarto apartado de este estudio.

3.4 Análisis de Datos

En este apartado, estoy integrando la forma sobre la cual fueron tratados los datos recabados tras la aplicación del instrumento; de tal manera, que abordaré desde las dos perspectivas: la concentración de la información, y su posterior interpretación.

Los formatos de los instrumentos están diseñados de tal forma que arrojarán datos basados en posiciones numéricas, las cuales serán vaciadas a un formato definido como: Hoja para el vaciado de corrección de datos (HVCD), en el cuál de acuerdo a la metodología adaptada por Fuertes, Munduate, & Fortea (1996) del Modelo de Hackman y Oldham (1975) se aplicará una fórmula para obtener el Potencial Motivacional del Puesto (PMP).

$$PMP = \sqrt[3]{\frac{\text{VDD} + \text{ITT} + \text{ImTT}}{3} \times \text{A} \times \text{RP}}$$

En el entendido que la principal diferencia es que la fórmula original, considera la suma del resultado de Variedad de Destrezas, Identidad de Tareas y la Importancia de Tareas, entre 3, y posteriormente se multiplica por Autonomía, para después multiplicarse por Retroalimentación del Puesto. La adaptación española considera adicionalmente aplicarle una raíz cúbica para hacerla coincidir con la interrelación de variables adicionales que aplican en los baremos, mismos que serán utilizados para comparar los resultados de la muestra de este estudio.

Así mismo es importante aclarar, que para el vaciado de los datos fuente, habría que explicar que en cada variable se considera un rectángulo donde se colocará el resultado de acuerdo a lo contestado por cada evaluado con un número en la parte superior izquierdo, el cuál corresponde a la sección del cuestionario; y un segundo número ubicado en la parte inferior centro, el cual refiere al número del ítem en esa sección; así mismo tomando en cuenta que se aplican ítems en sentido inverso para evitar sesgos en las contestaciones por bloque, razón por la cual, se encontrará en la fórmula de cada variable una operación de resta, que consistirá en un número ocho como constante (Es el valor máximo de la escala + 1; es decir $7 + 1 = 8$) restándolo al resultado del ítem para

homogeneizarlos con el resto; de tal manera que las consideraciones ante descritas quedarán de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{VDD (Variedad de destrezas)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{4} + \frac{\text{II}}{1} + \left(8 - \frac{\text{II}}{5} \right) \right] / 3 = \square \\ \text{ITT (Identidad de Tareas)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{3} + \frac{\text{II}}{11} + \left(8 - \frac{\text{II}}{3} \right) \right] / 3 = \square \\ \text{ImTT (Importancia de Tareas)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{5} + \frac{\text{II}}{8} + \left(8 - \frac{\text{II}}{14} \right) \right] / 3 = \square \\ \text{A (Autonomía)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{2} + \frac{\text{II}}{13} + \left(8 - \frac{\text{II}}{9} \right) \right] / 3 = \square \\ \text{Rp (Retroalimentación Puesto)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{7} + \frac{\text{II}}{4} + \left(8 - \frac{\text{II}}{12} \right) \right] / 3 = \square \end{aligned}$$

Para el caso de los siguientes grupos de variables quedarían de la siguiente manera:

Consideraciones Sociales:

$$\begin{aligned} \text{Rs (Retroalimentación social)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{6} + \frac{\text{II}}{10} + \left(8 - \frac{\text{II}}{7} \right) \right] / 3 = \square \\ \text{Cs (Contacto social)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{I}}{1} + \frac{\text{II}}{2} + \left(8 - \frac{\text{II}}{6} \right) \right] / 3 = \square \end{aligned}$$

Estados Psicológicos:

$$\begin{aligned} \text{Spp (Significado percibido del puesto)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{III}}{7} + \left(8 - \frac{\text{III}}{4} \right) + \frac{\text{V}}{6} + \left(8 - \frac{\text{V}}{3} \right) \right] / 4 = \dots\dots\dots \square \\ \text{R (Responsabilidad)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{III}}{8} + \frac{\text{III}}{12} + \frac{\text{III}}{15} + \left(8 - \frac{\text{III}}{1} \right) + \frac{\text{V}}{4} + \frac{\text{V}}{7} \right] / 6 = \dots\dots\dots \square \\ \text{Cr (Conocimiento de los resultados)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{III}}{5} + \left(8 - \frac{\text{III}}{11} \right) + \frac{\text{V}}{5} + \left(8 - \frac{\text{V}}{10} \right) \right] / 4 = \dots\dots\dots \square \end{aligned}$$

Reacciones emocionales:

$$\begin{aligned} \text{SATg (Satisfacción general)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{III}}{3} + \frac{\text{III}}{13} + \left(8 - \frac{\text{III}}{9} \right) + \frac{\text{V}}{2} + \left(8 - \frac{\text{V}}{8} \right) \right] / 5 = \dots\dots\dots \square \\ \text{MOTi (Motivación interna)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{III}}{2} + \frac{\text{III}}{6} + \frac{\text{III}}{10} + \left(8 - \frac{\text{III}}{14} \right) + \frac{\text{V}}{1} + \frac{\text{V}}{9} \right] / 6 = \dots\dots\dots \square \end{aligned}$$

Para la evaluación de los resultados de la aplicación del instrumento, y a fin de responder la pregunta tres de este estudio, estoy integrando una serie de baremos emitidos por Hackman, Oldham y Stepina (1978); Fuertes, Munduate y Fortea (1996); Fuertes, Hontangas y Alonso (1993); con las cuales, se hacen las comparaciones de los datos obtenidos tomando en cuenta:

a) Identificación de los resultados de acuerdo a la aplicación de la metodología expuesta con anterioridad, obteniendo promedio y desviación típica de cada una de las dimensiones, a fin de conocer los resultados que den respuesta a las preguntas uno y dos de este estudio.

b). Análisis comparativo de los resultados del estudio, en base al promedio y desviación típica que arroja la tabla de concentración de datos; considerando el baremo de la Administración Pública en España con un $n=76$; así como dos baremos publicados por Oldham, Hackman & Stepina (1978-p16); el primero de ellos un baremo general con los resultados de $n=6930$ empleados, de 876 puestos de trabajo, de 56 organizaciones; y el segundo, un baremo para una organización mediana con rangos de trabajadores de 121 a 1700 (p21).

Lo anterior a fin de responder a las preguntas de investigación y cumplir con ello los objetivos planteados al inicio de este proyecto.

3.4.1 Análisis complementario

El modelo de características laborales contempla los resultados lineales de dimensiones centrales del puesto, estados psicológicos críticos y sus reacciones emocionales (motivación intrínseca y satisfacción); lo cual, permitió definir el alcance del presente estudio. Sin embargo, los estudios de Hackman & Oldham (1975), demuestran que si el valor que los individuos le dan a los resultados obtenidos es negativa, o no es elevada, se dará una escasa motivación intrínseca; es decir, si el individuo no muestra el interés por aplicar un puesto diseñado de origen o rediseñado de conformidad al modelo, no se presentarán de manera eficiente los resultados propuestos en el propio modelo. En este

aspecto habría que complementar que en realidad, algunos sujetos desean exclusivamente recompensas extrínsecas, no generadas por la realización de la tarea en sí, sino mediadas por la organización, como el salario, la promoción, etc.

En base a lo anterior, y con la oportunidad que permitió el aplicar el instrumento en un ambiente controlado, se aplicaron de forma adicional tres secciones que ofrecen los datos para el análisis de las VARIABLES MODERADORAS, que aún y que están fuera del objetivo de las preguntas de investigación del presente estudio; permitirá a los interesados en el tema, contar con un parámetro completo del propio modelo.

Las secciones mencionadas en el párrafo anterior serán incluidas en el instrumento anexo, e identificadas con sección IV, VI y VII; procediendo al análisis de los datos de la siguiente manera:

Satisfacción específica:

$$\begin{aligned}
 \text{SATp (Satisfacción con la paga)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{IV}_{2} + \text{IV}_{9}}{2} \right] / 2 = \dots\dots\dots \square \\
 \text{SATsp (Satisfacción con la seguridad del puesto)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{IV}_{1} + \text{IV}_{11}}{2} \right] / 2 = \dots\dots\dots \square \\
 \text{SATs (Satisfacción social)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{IV}_{4} + \text{IV}_{7} + \text{IV}_{12}}{3} \right] / 3 = \dots\dots\dots \square \\
 \text{SATsup (Satisfacción con la supervisión)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{IV}_{5} + \text{IV}_{8} + \text{IV}_{14}}{3} \right] / 3 = \dots\dots\dots \square \\
 \text{SATsup (Satisfacción con la supervisión)} & \dots\dots\dots \left[\frac{\text{IV}_{3} + \text{IV}_{6} + \text{IV}_{10} + \text{IV}_{13}}{4} \right] / 4 = \dots\dots\dots \square
 \end{aligned}$$

Intensidad de la necesidad de autorrealización:

$$\begin{aligned}
 \text{INAa (Intensidad de la necesidad de autorrealización)...} & \dots\dots\dots \frac{\left[\frac{\text{VI}_{2} + \text{VI}_{3} + \text{VI}_{6} + \text{VI}_{8} + \text{VI}_{10} + \text{VI}_{11}}{6} \right]}{6} - 3 = \dots\dots\dots \square \\
 \text{INAb5} & \dots\dots\dots \frac{\left[36 + \frac{\text{VII}_{1} + \text{VII}_{5} + \text{VII}_{7} + \text{VII}_{10} + \text{VII}_{11} + \text{VII}_{12}}{6} \right]}{12} - \left[\frac{\text{VII}_{2} + \text{VII}_{3} + \text{VII}_{4} + \text{VII}_{6} + \text{VII}_{8} + \text{VII}_{9}}{6} \right]}{12} = \dots\dots\dots \square \\
 \text{INAb7} & \dots\dots\dots = \text{INAb5} \square * 1.5 - 0.5 = \dots\dots\dots \square \\
 \text{INA a + b7} & \dots\dots\dots = \frac{\text{INAa} \square + \text{INAb7} \square}{2} = \dots\dots\dots \square
 \end{aligned}$$

Así mismo, los resultados son procesados de la misma manera que los anteriores, con la premisa de obtener el promedio y desviación típica de la muestra, y así poder compararla con los baremos que se comentan en la parte superior de este punto.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos clasificatorios de la muestra, proporcionaron que el instrumento fue aplicado a un total de 57 empleados, de los cuales 46 son hombres, y 11 mujeres; con una edad promedio de 47 años. En relación al puesto, la muestra estuvo dirigida a los mandos medios de una institución pública, representados por 49 Jefes de Departamento, y 8 Directores de área. El nivel máximo de estudios reflejó que 39 de los encuestados cuentan con una carrera universitaria, 17 con nivel de Maestría y sólo 1 con una carrera técnica.

Adicionalmente se conoce que el promedio de antigüedad en la organización de la muestra, es de 20.1 años; y refiriéndose a la antigüedad del puesto actual, el promedio es de 10.4 años. En relación al tipo de contrato que los vincula a la organización, 48 de los encuestados refirió estar bajo el régimen del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, y sólo 9 de ellos se encuentran bajo otro medio de contrato. Por último, se establece que 20 de ellos realizan su función en un área de apoyo (Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Jurídico), y 37 en un área sustantiva; es decir, con labores técnicas operativas.

4.1 Respuesta a las preguntas de investigación.

4.1.1 Se presentan los resultados propios del instrumento a fin de dar respuesta a las dos primeras preguntas de investigación:

De acuerdo con la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham:

¿Cuál es la percepción que tienen los mandos medios de una institución pública sobre las dimensiones centrales de sus puestos, y su potencial de motivación?

¿Qué grado de percepción de los estados psicológicos críticos, satisfacción y motivación muestran los mandos medios de una institución pública?

Resultados de las Dimensiones Centrales del Puesto:

SECCIÓN	DIMENSIÓN	Media	Desv. Típica	LIM INF.	LIM. SUP.	ENCUESTADOS	ENCUESTADOS
						POR ABAJO DEL LIM. INF.	POR ARRIBA DEL LIM. SUP.
DIMENSIONES CENTRALES DEL PUESTO	Variedad de destrezas	5.33	1.10	4.24	6.43	8	6
	Identidad de tareas	5.39	0.98	4.41	6.36	14	4
	Importancia de tareas	5.90	1.04	4.86	6.94	7	8
	Media del significado	5.54					
	Autonomía	5.35	1.08	4.27	6.42	9	4
	Retroalimentación del puesto	5.83	1.02	4.81	6.85	10	9
	Potencial Motivacional	5.53	0.79	4.74	6.33	11	7
	Retroalimentación Social	4.54	1.24	3.30	5.78	10	9
Contacto Social	5.40	1.05	4.36	6.45	9	7	

Tabla 1 Resultados de las Dimensiones Centrales del Puesto (Treviño, L. 2012)

De conformidad a lo mostrado en la explicación del modelo, habría que considerar en la interpretación de la **tabla 1**, que la media del significado es el resultado de la sumatoria de variedad de destrezas, Identidad de tareas e Importancia de tareas, y posteriormente dividirlo entre 3. Así mismo, se estableció en el punto 2.3.2 de este estudio, la forma como se define el Potencial Motivacional del Puesto.

En relación a los resultados, y considerando que la puntuación media máxima para cada una de las dimensiones centrales del puesto es 7, se puede observar que en general existe una consistencia en los resultados, destacando que sólo la dimensión Rs (Retroalimentación social) se muestra por debajo de la media de cinco, presentando un 4.54; mientras que las otras se mantienen en un rango de 5.33 a 5.90.

De acuerdo a lo anterior, habría que establecer la diferencia entre la Retroalimentación del puesto y la Retroalimentación social; en donde para la primera, su resultado es producto precisamente del diseño del propio puesto, que permite de manera directa conocer si el trabajo que desempeña el individuo se está haciendo bien o no. Y en segunda instancia, la Retroalimentación social se basa más en la percepción del individuo, de la comunicación que recibe de sus superiores, compañeros de trabajo y en general de las personas que lo rodean, teniendo con ello información que permita conocer que tan bien está haciendo su función.

De manera específica, se puede establecer que en las tres dimensiones que generan la percepción del significado del puesto (Varianza de destrezas, identidad de tareas e

importancias de las tareas), existe gran concordancia, al grado que el resultado de la media del significado se encuentra entre los resultados de autonomía y retroalimentación del puesto.

En relación al Potencial Motivacional del Puesto, es de destacarse el resultado de la media de 5.53, y la muy baja desviación típica que es sólo de 0.79, de lo que se deriva que únicamente 11 de los 57 encuestados resultaron ligeramente por debajo del límite inferior de su desviación típica, lo que equivale a un 19% de la muestra; y 7 individuos por encima del límite superior, que equivale a un 12%.

Resultados de la percepción de los estados psicológicos críticos:

SECCIÓN	DIMENSIÓN	Media	Desv. Típica	LIM INF.	LIM. SUP	ENCUESTADOS	ENCUESTADOS
						POR ABAJO DEL LIM. INF.	POR ARRIBA DEL LIM. SUP.
PERCEPCIÓN DIMENSIONES DEL PUESTO	Significado Percibido del Puesto	5.70	0.76	4.94	6.45	9	14
	Responsabilidad	5.87	0.67	5.20	6.54	11	8
	Conocimiento de los resultados	5.36	0.92	4.44	6.28	7	8

Tabla 2 Percepción de los estados psicológicos críticos. (Treviño, L. 2012)

En relación a las medidas de cada uno de los tres estados psicológicos como mediadores, entre las dimensiones centrales del puesto y el resultado del trabajo, se obtuvo lo siguiente:

Al igual que en las dimensiones centrales del puesto, los resultados de la media de este apartado, se mantiene en un equilibrio que no escapa de la media de 5; es decir, los resultados continuaron con un rango de 5.36 a 5.87, donde además habría que destacar la baja desviación típica que fluctuó entre los 0.67 y el 0.92.

Se destaca, que el significado percibido del puesto, el cual representa el grado en que el empleado (a) experimenta que su trabajo tiene globalmente significado, valor, y trascendencia; resultó con una media de 5.70 y con una breve desviación típica de 0.76, resaltando que de esa desviación, surge que 14 encuestados resultaron con una media por encima del límite superior, lo que representa un 24.5% de la muestra.

La Responsabilidad percibida sobre los resultados, determina el grado en que el empleado (a) se siente personalmente responsable y comprometido con los resultados del trabajo que realiza. En este sentido, se obtuvo una media superior a las dos anteriores con un 5.87, y con la menor desviación, con sólo 0.67, influyendo un poco más los encuestados que se encuentran por debajo del límite inferior con un total de 11, que representa un 19% de la muestra.

Por último, para la dimensión sobre el Conocimiento de los resultados, la cual proporciona el grado en el que el empleado (a) conoce y entiende, hasta qué punto está desempeñando su puesto de forma efectiva. Al respecto, obtuvo la mayor desviación típica de las tres dimensiones, con la menor media con un 5.36; resaltando que también fue donde hubo una mayor equidad en los encuestados que salieron por fuera de los límites de la desviación, teniendo una promedio menor, un total de 7 individuos y un mayor un total de 8.

Resultados de las reacciones emocionales:

SECCIÓN	DIMENSIÓN	Media	Desv. Típica	LIM INF.	LIM. SUP.	ENCUESTADOS	ENCUESTADOS
						POR ABAJO DEL LIM. INF.	POR ARRIBA DEL LIM. SUP.
REACCIONES EMOCIONALES	Satisfacción General	5.53	0.82	4.71	6.34	7	11
	Motivación Interna	5.96	0.56	5.39	6.52	11	8

Tabla 3 Resultados de las Reacciones Emocionales (Treviño, L. 2012)

De conformidad al marco teórico de referencia, las reacciones emocionales refieren sólo a la percepción de los resultados personales por la realización del trabajo; tomando en cuenta que no forma parte del presente estudio la “producción real del trabajo” o las percepciones del individuo frente a la productividad.

De conformidad a los resultados obtenidos, se puede identificar plenamente que los resultados tanto de la satisfacción general como de la motivación interna, son consistentes con el modelo, tomando muy en consideración que las dimensiones fueron analizadas con diferentes escalas para los tres grupos de dimensiones. Los resultados de los promedios continúan en el rango de 5, y con una baja desviación típica, por lo que se infiere que los resultados están estadísticamente más cercanos hacia el promedio; de hecho para el caso

de la satisfacción general, sólo 18 encuestados salen de los límites, representando un 31.5% de la muestra; y para la motivación interna sólo 19, representando un 33.3%.

De lo anterior, se destaca que para todas las dimensiones presentadas, el promedio más alto que se reflejó, fue en la motivación interna con un 5.96, seguido de un 5.90, que refleja la importancia de las tareas, en las dimensiones centrales del puesto; y la más baja fue la Variedad de las destrezas con 5.33, posterior al conocimiento de los resultados con un 5.36.

4.1.2 Se presentan los resultados propios del instrumento a fin de dar respuesta a la tercera pregunta de investigación:

De acuerdo con la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham:

¿Cuál es el estado que guardan las características del puesto en los mandos medios de una institución pública?

Para dar un panorama más completo en la interpretación de los resultados, derivados de las respuestas a las dos primeras preguntas de investigación; se considera a continuación una comparación de los resultados de la encuesta a la institución pública en Monterrey (AP MTY n=57); con otras dos que utilizaron los elementos de manera similar, por un lado, un baremo aplicado en la Administración Pública en España (AP ESPAÑA n=76); y otro, aplicado en EUA a 56 organizaciones (EUA GRAL n=6930). Lo anterior para comparar los resultados con una muestra similar en cantidad, y en institución aplicada; y otra, para compararla con una muestra que proponga una visión general de resultados.

Posteriormente, y con la finalidad de generar una comparación con relación al tamaño de la organización, se mostrarán los resultados de una organización intermedia, la cual según Oldham, Hackman, y Stepina (1978) se basa en una población de 121 a 1700 trabajadores.

Con lo anterior se contempla mostrar el estado que guardan los resultados del presente estudio, en un ámbito de comparación con resultados de estudios afines.

En la primera comparación de baremos, presentada en la **tabla 4**, se muestran las medias obtenidas a partir de los resultados que arrojó la metodología de características laborales de Hackman & Oldham en España. El principal factor por el cual se decidió hacer esta comparación, es la similitud de contextos, ya que tanto la fuente de información de este estudio, y la realizada en España se aplicaron en el sector público, y tienen una muestra con una relativa similitud.

SECCIÓN	DIMENSIÓN	3	4	5	6	7	AP ESPAÑA n=76 ■		AP MTY n=57 ●	
							Media	Desv. T.	Media	Desv. T.
DIMENSIONES CENTRALES DEL PUESTO	Variedad de destrezas		4.08	4.88	5.33	5.57	4.08	1.62	5.33	1.10
	Identidad de tareas			4.88	5.39	5.90	4.88	1.23	5.39	0.98
	Importancia de tareas				5.57	5.90	5.57	1.36	5.90	1.04
	Medio del significado				4.84	5.54	4.84		5.54	
	Autonomía		4.21	4.79	5.35	5.83	4.21	1.53	5.35	1.08
	Retroalimentación del puesto			4.79	5.83	5.83	4.79	1.38	5.83	1.02
	Potencial Motivacional			4.51	5.53	5.53	4.51	1.13	5.53	0.79
	Retroalimentación Social		3.79	4.54	4.54	4.54	3.79	1.36	4.54	1.24
Contacto Social			4.61	5.40	5.40	4.61	1.17	5.40	1.05	
PERCEPCIÓN DIMENSIONES DEL PUESTO	Significado Percibido del Puesto			4.7	5.70	5.70	4.7	1.31	5.70	0.76
	Responsabilidad			4.92	5.87	5.87	4.92	1.09	5.87	0.67
	Conocimiento de los resultados			5.00	5.36	5.36	5.00	1.01	5.36	0.92
RESULTADOS REACCIONES EMOCIONALES	Satisfacción General			4.71	5.53	5.53	4.71	1.31	5.53	0.82
	Motivación Interna			5.47	5.96	5.96	5.47	1.04	5.96	0.56

Tabla 4 Comparación de baremos de Administración Pública en España con la Institución Pública en Monterrey. (Treviño, L. 2012)

El comportamiento que muestran los resultados ya graficados, permite observar que existe una tendencia similar en cada una de las dimensiones expuestas; sin embargo, los resultados para el baremo AP MTY, presentan signos positivos prácticamente en todos los puntos del análisis; es decir, las condiciones que perciben los empleados de la institución pública en Monterrey, son más propicias para que las características laborales del puesto de trabajo produzcan mayor satisfacción general y motivación intrínseca en el trabajo, que los empleados públicos en España.

En algunos de los casos existe una diferencia mayor a un punto, esto es de llamar la atención, derivado de la desviación típica (DT) que presentan ambos baremos, donde se marca para el caso de Monterrey en muchos de ellos por debajo de la unidad, llegando inclusive hasta el 0.56 de DT.

Otro de los aspectos a destacar, es que para ambas muestras el tema de Retroalimentación Social es la más baja en todas las características expuestas, mientras que la Importancia de tareas es la más calificada para AP ESPAÑA; para el caso de AP MTY, ese resultado favorable, también puede percibirse como alto, acompañado de Retroalimentación del Puesto, Responsabilidad y Motivación Interna.

Uno de los aspectos que más llamó la atención, es que no se muestra una correlación visual entre el resultado del Potencial Motivacional del Puesto (PMP), y la Motivación Interna, al comparar ambos resultados. En el PMP, AP España esta con una diferencia 1.02 en relación a la media de AP MTY; mientras que la dimensión de Motivación Interna existe una diferencia de 0.49; por lo que se puede inferir de acuerdo al modelo del estudio, que la influencia de las variables moderadoras pueden tener un impacto en esa discordancia.

La segunda comparativa realizada se basa en la muestra original de Oldham, Hackman y Stepina (1978) con 56 organizaciones, aplicada a un total de 6930 empleados, cuyos resultados se muestran comparados con los de la Institución Pública de Monterrey en la **tabla 5**.

SECCIÓN	DIMENSIÓN	EUA GRAL n=6930 ▲		AP MTY n=57 ●	
		Media	Desv. T.	Media	Desv. T.
DIMENSIONES CENTRALES DEL PUESTO	Variedad de destrezas	4.53	1.57	5.33	1.10
	Identidad de tareas	4.65	1.44	5.39	0.98
	Importancia de tareas	5.49	1.25	5.90	1.04
	Media del significado	4.89		5.54	
	Autonomía	4.78	1.39	5.35	1.08
	Retroalimentación del puesto	4.81	1.34	5.83	1.02
	Potencial Motivacional	4.83	1.38	5.53	0.79
	Retroalimentación Social	4.06	1.58	4.54	1.24
	Contacto Social	5.46	1.31	5.40	1.05
PERCEPCIÓN DIMENSIONES DEL PUESTO	Significado Percibido del Puesto	5.10	1.14	5.70	0.76
	Responsabilidad	5.40	0.96	5.87	0.67
	Conocimiento de los resultados	5.04	1.14	5.36	0.92
REACTIVOS REACCIONES EMOCIONALES	Satisfacción General	4.65	1.27	5.53	0.82
	Motivación Interna	5.50	0.89	5.96	0.56

Tabla 5 Comparación de baremos de resultados generales de 56 organizaciones en EUA con la Institución Pública en Monterrey (Treviño, L. 2012)

Al igual que la gráfica comparativa de AP ESPAÑA, en esta tabla 5, se puede percibir que en la mayor parte de las características la AP MTY se encuentra por encima de la media de EUA GRAL, a excepción del Contacto Social (Cs), en la cual, a pesar de ser tan poca la diferencia (0.06), se observa que es la única que se observa por debajo de la tendencia de los resultados de AP MTY sobre EUA GRAL.

Observando la gráfica de la tabla anterior, es evidente que los resultados siguen en su mayor parte una tendencia similar, a excepción de la Retroalimentación del Puesto (Rp), donde en AP MTY tiene una amplitud mayor, al igual que en la Satisfacción General (Sg), además de lo ya comentado del Contacto Social (Cs).

En lo que respecta al Potencial de Motivación del Puesto (PMP), se muestra una discordancia poco significativa a diferencia de la gráfica de la **tabla 4**; en relación a la Motivación Interna (MOTi); donde en el PMP existe una diferencia entre muestras de 0.70, y en el MOTi 0.46. Sin embargo, también sería interesante considerar las variables moderadoras, a fin de explicar esa diferencia.

SECCIÓN	DIMENSIÓN	3	4	5	6	7	AP ESPAÑA n=76		EUA GRAL n=6930		AP MTY n=57	
							Media	Dev. T.	Media	Dev. T.	Media	Dev. T.
DIMENSIONES CENTRALES DEL PUESTO	Variedad de destrezas						4.08	1.62	4.53	1.57	5.33	1.10
	Identidad de tareas						4.88	1.23	4.65	1.44	5.39	0.98
	Importancia de tareas						5.57	1.36	5.49	1.25	5.90	1.04
	Media del significado						4.84		4.89		5.54	
	Autonomía						4.21	1.53	4.78	1.39	5.35	1.08
	Retroalimentación del puesto						4.79	1.38	4.81	1.34	5.83	1.02
	Potencial Motivacional						4.51	1.13	4.83	1.38	5.53	0.79
	Retroalimentación Social						3.79	1.36	4.06	1.58	4.54	1.24
	Contacto Social						4.61	1.17	5.46	1.31	5.40	1.05
PERCEPCIÓN DIMENSIONES DEL PUESTO	Significado Percibido del Puesto						4.7	1.31	5.10	1.14	5.70	0.76
	Responsabilidad						4.92	1.09	5.40	0.96	5.87	0.67
	Conocimiento de los resultados						5.00	1.01	5.04	1.14	5.36	0.92
RESULTADOS REACCIONES EMOCIONALES	Satisfacción General						4.71	1.31	4.65	1.27	5.53	0.82
	Motivación Interna						5.47	1.04	5.50	0.89	5.96	0.56

Tabla 6 Comparación de baremos AP ESPAÑA, EUA GRAL, AP MTY. (Treviño, L. 2012)

Es importante destacar que en comparación con la **tabla 4**, la diferencia evidenciada entre las muestras en el gráfico de la **tabla 5**, se observa menor, lo que permite inferir que prácticamente el baremo de EUA GRAL es un resultado intermedio en la mayoría de las dimensiones (11), sin llegar a ser un promedio entre los tres, tal como se refleja en la **tabla 6**.

En el comparativo de los tres baremos, es de resaltar tres de las dimensiones que presentan mayor margen de diferencia de AP MTY, en relación con los otros dos; estos son: Variedad de las Destrezas (Vd) con un 0.80, El Potencial Motivacional del Puesto (PMP) con un 0.70; y el más significativo la Retroalimentación del Puesto (Rp), el cual presenta una diferencia de 1.02, coincidentemente es la misma que la Desviación Típica de la muestra de AP MTY.

Con el objetivo de complementar el análisis, se consideró un baremo más, tomando en cuenta el tamaño de la organización en la que se aplica la metodología; resultando las medias expresadas en la *tabla 7*.

SECCIÓN	DIMENSIÓN	EUA TAM ORG n=2845 ▲					AP MTY n=57 ●			
		3	4	5	6	7	Media	Desv. T.	Media	Desv. T.
DIMENSIONES CENTRALES DEL PUESTO	Variedad de destrezas						4.72	1.18	5.33	1.10
	Identidad de tareas						4.69	1.20	5.39	0.98
	Importancia de tareas						5.57	1.02	5.90	1.04
	Media del significado						4.99		5.54	
	Autonomía						4.79	1.15	5.35	1.08
	Retroalimentación del puesto						4.89	1.19	5.83	1.02
	Potencial Motivacional						5.02		5.53	0.79
	Retroalimentación Social						4.04	1.34	4.54	1.24
	Contacto Social						5.54	0.98	5.40	1.05
PERCEPCIÓN DIMENSIONES DEL PUESTO	Significado Percibido del Puesto						5.19	0.99	5.70	0.76
	Responsabilidad						5.48	0.83	5.87	0.67
	Conocimiento de los resultados						5.03	0.99	5.36	0.92
RESULTADOS REACCIONES EMOCIONALES	Satisfacción General						4.84	1.06	5.53	0.82
	Motivación Interna						5.55	0.74	5.96	0.56

Tabla 7 Comparación de baremos de la media de organizaciones con rangos de 121 a 1700 trabajadores en EUA con la Institución Pública en Monterrey con 160 trabajadores. (Treñño, L. 2012)

En la gráfica anterior se observa un comportamiento similar a la de EUA GRAL, en relación a la diferencia que tiene con AP MTY; sin embargo, la brecha entre cada par de muestras es menos significativa, debido a que se reduce principalmente en dimensiones importantes, tal es el caso del Potencial Motivacional del Puesto (PMP) a sólo 0.51, entrando de manera normal en la desviación típica del AP MTY que marca 0.79. Y la segunda la Motivación Interna (MOTi) con 0.41, entrando de la misma manera que la anterior a su desviación típica que marca 0.56.

Así mismo es de destacar que nuevamente fue el Contacto Social (Cs) el que salió por encima de la AP MTY, con un breve margen mayor que el que presenta EUA GRAL, que era de 0.06 a 0.14 que presenta ahora EUA TAM ORG.

4.2 Resultados del análisis complementario

De conformidad a lo expresado en el apartado 3.4 (análisis de datos) del presente estudio, y una vez que fueron respondidas las preguntas de investigación, es importante compartir en esta investigación los resultados que arrojaron las variables moderadoras del Modelo de Características Laborales; lo anterior, derivado de la disposición de los encuestados para la aplicación completa del Job Diagnostic Survey, que como es mencionado con anterioridad incrementa de 68 a 91 reactivos; es decir, para los siguientes resultados se aplicaron dos secciones extras con un total de 23 reactivos.

El presente análisis complementario, tiene un interés especial, una vez que se graficaron los resultados de las dimensiones principales, derivado de la discordancia del resultado del Potencial Motivacional del Puesto (PMP) y la Motivación Interna (MOTi); razón por la cual, y como lo indica el propio modelo; se prevé la máxima eficiencia cuando se dan como condiciones las variables moderadoras: elevada necesidad de autorrealización, satisfacción con los factores del contexto y, competencias y conocimientos relevantes al puesto de trabajo.

Al igual que los datos de las dimensiones principales, se proporciona en la **tabla 8** los resultados obtenidos de la Satisfacción Específica (SATE) desde la perspectiva extrínseca; es decir ambiente externo al individuo, el cual incluye Paga/Salario, Seguridad del Puesto, Social, y Supervisión; y una intrínseca, es decir provocada desde el interior del individuo, la cual es la autorrealización.

Adicional a lo anterior, es importante medir en el modelo, la fuerza de la necesidad de esa autorrealización, debido a que esto juega un papel preponderante para que en caso de que se requiera una intervención para enriquecer el diseño del puesto de trabajo, se pueda

pronosticar la conducta que el individuo pudiese mostrar, ante los cambios que se le presentarán.

SECCIÓN		DIMENSIÓN		BAREMO AP MTY.	
				Media	Desv. Típica
RESULTADOS	SATISFACCIÓN ESPECÍFICA	Paga / Salario	EXTRÍNSECA	3.11	1.69
		Seguridad del Puesto		4.99	1.60
		Social		5.87	0.94
		Supervisión		5.50	1.71
		Autorrealización	INTR.	5.46	1.20
FUERZA DE LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN		Forma A		6.05	0.94
		Forma B		4.29	0.60
		(A+B)/2		5.17	0.56

Tabla 8 Resultados de las Variables Moderadoras del Modelo de Características Laborales: Satisfacción específica y fuerza de la necesidad de autorrealización. (Treviño, L. 2012)

Al observar los resultados que presenta la **tabla 8** se puede reconocer que la dimensión que tiene un impacto importante hacia la baja, es el que aborda el tema de paga/salario, en el cual, los encuestados tienen una percepción pobre, con sólo un 3.11, recordemos que el resultado más bajo que se había obtenido en las dimensiones principales era el de Retroalimentación Social (Rs) con un 4.54.

Así mismo, otra de las dimensiones que salen un poco de la tendencia que muestran los resultados de las dimensiones principales, es la seguridad del puesto, la cual presenta un 4.99, que aún y cuando no es tan marcada como la de paga/salario; sí muestra que es una percepción de no satisfacción para el individuo.

En lo que respecta a las otras tres satisfacciones específicas (social, supervisión y autorrealización), se observa una tendencia similar a la que se venía presentando con las otras dimensiones, en los respectivos baremos. Lo mismo se presenta para la variable moderadora de Fuerza de la Necesidad de Autorrealización, que tiene como resultado un 5.17 en la media de las formas A y B; lo que pronostica, que en caso de presentarse un rediseño del puesto de trabajo para incrementar las características laborales que se detecten como débiles; el individuo reaccionaría de manera positiva al respecto.

Un aspecto importante a considerar en los resultados anteriores, es determinar el estado que guardan en comparación con los resultados de otros estudios que hayan utilizado la misma metodología, razón por la cual se presentan los resultados de los baremos de una Administración Pública en España, y los resultados generales en EUA, reflejados en la **tabla 9**.

SECCIÓN	DIMENSIÓN		3 4 5 6 7						AP ESPAÑA n=76		EUA GRAL n=6930		AP MTY n=57	
			Media	Desv. T.	Media	Desv. T.	Media	Desv. T.						
RESULTADOS SATISFACCIÓN ESPECÍFICA	Paga / Salario	EXTRINSECA		3.41	1.49	4.16	1.66	3.11	1.69					
			Seguridad del Puesto	5.57	1.22	4.76	1.48	4.99	1.60					
			Social	5.19	0.96	5.31	1.02	5.87	0.94					
			Supervisión	4.59	1.47	4.79	1.57	5.50	1.71					
			Autorrealización	4.28	1.41	4.74	1.33	5.46	1.20					
FUERZA DE LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN	Forma A		5.75	1.15	5.64	1.22	6.05	0.94						
	Forma B		3.78	0.68	4.23	0.81	4.29	0.60						
	(A+B)/2		4.76	0.71	4.93	0.86	5.17	0.56						

Tabla 9 Comparación de resultados de las variables moderadoras del modelo de características laborales basadas en: AP ESPAÑA, EUA GRAL. Y AP MTY. (Treviño, L. 2012)

Los resultados que se muestran en la tabla anterior, establecen que para AP MTY, la dimensión de paga/salario es significativamente baja, en su comparación con la media de EUA GRAL; presentando un 1.05 de diferencia; aunque todavía en el rango de la desviación típica presentes en ambas muestras. Sin embargo, es marcado en esta dimensión que las instituciones públicas perciben una baja satisfacción en la paga/salario, estando ambas por debajo del 3.5; situación que es de analizarse para medir el impacto en la satisfacción general.

Otro resultado a llamar la atención, es la Seguridad en el Puesto, debido a que AP MTY se pone ligeramente con diferencia de 0.23 arriba de EUA GRAL, pero por debajo de AP ESPAÑA con 0.58; por lo que se puede inferir que en la administración pública en España se tiene una mayor satisfacción, en el sentido de la seguridad que su puesto les proporciona.

El resto de las dimensiones de Satisfacción Específica (SATe), tienen un comportamiento similar, aunque es de destacar que la mayor satisfacción en lo Social, Supervisión y

Autorrealización se da en AP MTY con una diferencia de un margen intermedio. Para la Fuerza de la Necesidad de Autorrealización, se presentan resultados con ligeras diferencias, teniendo AP MTY la mayor media con un 5.17.

5. CONCLUSIONES

5.1 En relación al instrumento

El Job Diagnostic Survey en su versión española, es un instrumento que proporciona variados elementos que permiten realizar análisis desde diferentes perspectivas, a fin de conocer la situación específica de los integrantes de una organización con puestos similares.

La variedad de escalas que presenta, permite incrementar el grado de confiabilidad en las respuestas de los individuos, ya que evita el sesgo, al incluir ítems complementarios para analizar cada una de las variables en diferentes secciones.

El instrumento exige una comprensión integral del modelo de características laborales para su aplicación, lo que permite ampliar la visión durante su análisis, permitiendo con ello la apertura del investigador para encontrar nuevas relaciones entre las variables estudiadas.

Una importante ventaja que se tiene de la presente metodología, es que se cuenta con baremos estandarizados, con una amplia diversificación de aplicación, y disponibles en estudios realizados principalmente en Estados Unidos y España, lo que permite comparar los resultados, tanto del presente estudio, como de estudios posteriores, para un mejor aprovechamiento de su aplicación.

Uno de los procedimientos más complicados en el proceso de la obtención de resultados, es precisamente la correcta aplicación del formulario y el vaciado de datos; sin embargo, se facilita un poco esta labor, al utilizar software que encuentras regularmente en equipos de cómputo, tal y como lo es el manejo de una hoja de cálculo, con el debido cuidado en la aplicación de fórmulas para la estandarización de resultados.

Un aspecto importante a considerar en la aplicación del mismo, es que el instrumento no está diseñado para individuos con bajo desarrollo escolar, debido al grado de

concentración que se requiere para responder los ítems expuestos y el entendimiento preciso por la diversificación de las escalas.

5.2 De la muestra, la institución y sus resultados.

Derivado de la experiencia al aplicar el instrumento y la cantidad de individuos que participaron en el proceso, se considera que la muestra cumplía de manera sobresaliente con el enfoque del mismo, debido a la similitud de posiciones en la estructura organizacional y al universo que tenía las condiciones para participar en el proceso.

Con el fin de tener una serie de comparaciones más apegadas a la realidad local, se recomienda ampliar la aplicación de la metodología a instituciones afines, para comparar los baremos resultantes; destacando en todo momento que los autores de la metodología fundamentan un alto grado de confiabilidad en los baremos que presentan, a fin de tomarlos en cuenta en el caso de que los resultados obtenidos en un estudio específico posterior varían de los datos de origen ya mencionados, a fin de que se pueden considerar para la toma de decisiones, en el caso de que se implemente un programa de acción para el enriquecimiento de los puestos que presenten áreas de oportunidad.

A pesar de que los resultados presentados en el análisis del presente estudio, están vinculados al promedio de la muestra de 57 individuos, es para destacar la riqueza que tiene la información individual que se alimentó en la base de datos, debido a que se pueden hacer tantas correlaciones, como la cantidad de variables que se solicitaron; un ejemplo de ello es a partir de los datos clasificatorios, en los cuales se puede identificar las medias por edad, sexo, antigüedad en la institución, en el puesto, etc.

De manera general, se puede inferir a partir de los resultados obtenidos, que la institución pública destino de este estudio, cuenta con resultados favorables para provocar a partir del diseño de sus puestos de trabajo, un grado de satisfacción y motivación interna aceptables; es decir, no requiere de algún proceso de intervención a fin de rediseñar, y en su caso enriquecer los puestos de trabajo de sus directores de área y jefes de proyecto;

aunado a lo anterior, es importante mencionar que si la institución está interesada en incrementar el grado de satisfacción general, sería importante realizar acciones a fin de lograr un equilibrio organizacional, en lo que respecta a paga/salario, además de los aspectos que proporcionen mayor seguridad en el puesto para el individuo.

5.3 En relación al alcance del presente estudio

Al iniciar con este proyecto se estaba considerando en todo momento el hecho de conocer el potencial de motivación de un puesto de trabajo, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca; aunado a las características laborales que lo conforman, y los estados psicológicos que estos producen; sin embargo, es importante mencionar los alcances que esta metodología puede tener en un proceso de intervención profesional respondiendo a inquietudes como:

En caso de presentarse problemas en los resultados personales y/o rendimiento laboral ¿Es el diseño de trabajo el causante de los problemas observados?

¿Qué aspectos de los puestos son los que necesitan mejoras más trascendentes?

¿En que medida están los trabajadores preparados para el rediseño de su puesto de trabajo? Tomado en cuenta:

Conocimientos y destrezas de los trabajadores exigidos por las tareas, necesidades de desarrollo de los trabajadores, y la satisfacción contextual del ocupante del puesto de trabajo.

¿Qué problemas especiales existen en el sistema de trabajo vigente? Para los cuales el Contacto Social (Cs) y la Retroalimentación Social (Rs) pueden dar una primera pista.

Otro de los aspectos que valdría la pena tomar en cuenta más allá del presente estudio, es la consideración de información adicional que se obtenga de los registros que pudiesen dar una orientación hacia la percepción de problemas en la Institución; por ejemplo, la

rotación de personal en el puesto, el ausentismo, la impuntualidad, etc., lo anterior permitiría realizar un análisis paralelo para detectar.

Es indispensable destacar la importancia del análisis completo del modelo, debido a que la falta de la consideración de las variables moderadoras, podrían responder a una inconsistencia que pudiera surgir, como el caso de los resultados de este estudio, que al conocer el análisis complementario se tiene una hipótesis que pudiera confirmar si la falta de similitud entre el Potencial Motivacional del Puesto (PMP), y la Motivación Intrínseca (MOTi), se produce por los pobres resultados de las satisfacciones específicas Pago/Salario y Seguridad del Puesto.

Un tema que puede ampliarse con los resultados de este estudio, es sin duda los criterios e hipótesis que promueve el Modelo de Características Laborales; específicamente en la correlación que tienen las dimensiones centrales del puesto, con los respectivos estados psicológicos que provocan; y el impacto en la correlación con las variables moderadoras; lo anterior a fin de comprobar la propuesta teórica del propio modelo.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2008). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte de Perú: www.eumed.net/libros/2008c/420/
- Atalaya, M. (5 de septiembre de 1999). *UNMSAM*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de Revista de Psicología: http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Baron, R. A. (1997). Diferencias individuales II: Personalidad, consistencia en la conducta de los individuos. En B. R. A., *Fundamentos de psicología* (págs. 383 - 389). México: Pearson Educación.
- Barrick, M. & Mount, M. (1993). Autonomy as a Moderator of the relationships between the Big Five personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 111 - 118.
- Charms, R. (1968). The Internal affective Determinants of Behavior . En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 178-179). EUA: Prentice Hall.
- Cranny, C. &. (1997). Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. En R. &. Kreitner, *Comportamiento de las Organizaciones* (pág. 171). Aravaca, Madrid: McGraw Hill.
- Fuertes, F., Munduate, L., & Fortea, M. (1996). *Análisis y rediseño de puestos; adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey*. España: Universitat Jaume I. Campus Riu Sec.
- Hackman, J. R. (14 de Marzo de 2012). *Page J. Richard Hackman* . Obtenido de <http://www.people.fas.harvard.edu/~hackman/csvsearch.cgi?search=hackman>
- Hackman, R. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, No. 2, 159 - 170.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Hackman, R. (1977). Work design. En R. &. Hackman, *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (págs. 128 - 137). Santa Monica, C. A.: Goadyear.
- Hadi, R. & Adil, A. (2010). La influencia de las características laborales en la motivación y satisfacción laboral de los empleados bancarios. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 294 - 299.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D. F.: Cengage Learning Editores.

- Hellriegel, D. (2009). Importancia del establecimiento de metas. En D. Hellriegel, *Comportamiento Organizacional* (pág. 162). EUA: CENGAGE Learning.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 1 - 16.
- Ivancevich, J., & Matteson, K. &. (2006). *Comportamiento Organizacional* . EU: Mc Graw Hill.
- Judge, T. &. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition : a multiple source causal analysis. En R. &. Kreitner, *Comportamiento en las organizaciones* (págs. 174-175). EUA: McGraw Hill.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Arizona, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). Raíces históricas de las teorías modernas de la motivación. En R. &. Kreitner, *Comportamiento de las Organizaciones* (págs. 153 - 176). EUA: Mc Graw Hill.
- Kulek, M. L. (1999). Old Friends New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management*, 231-237.
- LePine, J. A. (2004). Relationships with exhaustion, motivation to learn and learningperformance. *Journal of Applied Psychology*, 98.
- Locke, E. &. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ EUA: Prentice Hall.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia*, 3-4.
- Manso, P. J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT - ISSN: 0120-341X REDALYC*, 79-86.
- McClelland. (1961). The Achieving Society. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 175-178). EUA: Prentice Hall.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Direction for Tehory, Research and Practice. En R. K. Kinicki, *Comportamiento de las Organizaciones* (pág. 152). EU: Mc Graw Hill.
- Munduate, M. (1984). *La motivación en el trabajo*. España: Publicaciones Ministro de Trabajo y Seguridad Social España.
- Porter, L. W. (1961). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle-Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 1-10.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* . En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 176-177). EUA: Prentice Hall.

- Shultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. Mexico: McGraw Hill.
- Smith, K. & Hitt, M. (2005). The Process of Theory Development. *Oxford University Press*, 151 - 1714.
- Thomas, K. (2000). Intrinsic Motivation at Work. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 168-169). EUA: PEARSON.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation* . New York: Wiley.
- Wanous, J. &. (1992, June). The effects of met expectations on new-comer attitudes and behaviors: A review and Met-analysis. *Journal of applied Psychology*, 288-297.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Modelo conceptual para el estudio de las diferencias individuales (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997).....	13
Figura 2. Diferencias individuales en el lugar de trabajo (Ivancevich & Matteson, 2006).....	15
Figura 3. Breves diferencias en la denominación de las cinco dimensiones de la personalidad en el ámbito organizacional, basada en tres autores (Treviño, L. 2012).....	18
Figura 4. Una visión general del proceso de percepción (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997).....	20
Figura 5. Percepción social: un modelo de proceso de información social (Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997)	21
Figura 6. Determinantes del desempeño laboral según (Ivancevich & Matteson, 2006).....	25
Figura 7. Perspectiva directiva de las teorías del contenido y de proceso de la motivación según (Ivancevich & Matteson, 2006).....	28
Figura 8. Jerarquía de necesidades de Maslow, con adaptación al trabajo.....	29
Figura 9 Acoplamiento de los que califican alto en logro y los empleos, Robbins, S. (1999).....	33
Figura 10. Aspectos motivacionales del establecimiento de metas, según Locke, E. (1990).....	37
Figura 11. Modelos predominantes de la satisfacción laboral de acuerdo a los causales. Elaboración propia basada en la propuesta expresada por (Kreitner & Kinicki, 1997).....	44
Figura 12. Correlación de la satisfacción laboral con otras variables.(Kreitner & Kinicki, 1997).....	45
Figura 13. Diseño del puesto y desempeño en el trabajo. (Ivancevich & Matteson, 2006).....	47
Figura 14. Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 investigaciones. (Herzberg, 1987).....	49
Figura 15. Teoría Bifactorial de la Motivación – Higiene creada por Herzberg (Manso P. J., 2002).....	50
Figura 16. Adaptación de los Principios de la carga vertical de trabajo (Herzberg, 1987).....	51
Figura 17. Modelo teórico de las características del trabajo (Hackman, R. & Oldham, G., 1980)	53
Figura 18. Mapa conceptual de los elementos que componen el Modelo de Características Laborales de Hackman & Oldham (Treviño, L. 2012).....	54
Figura 19. Principios para la implementación del enriquecimiento de puestos de trabajo adaptado de (Hackman R. , 1977), obtenido de (Hackman J. R., 2012).....	58
Figura 20. Tiempos requeridos por cada grupo por cada sección del instrumento durante su aplicación.....	67

Tabla 1. <i>Resultados de las Dimensiones Centrales del Puesto (Treviño, L. 2012)</i>	74
Tabla 2. <i>Percepción de los estados psicológicos críticos. (Treviño, L. 2012)</i>	75
Tabla 3. <i>Resultados de las Reacciones Emocionales (Treviño, L. 2012)</i>	76
Tabla 4. <i>Comparación de baremos de Administración Pública en España con la Institución Pública en Monterrey. (Treviño, L. 2012)</i>	78
Tabla 5. <i>Comparación de baremos de resultados generales de 56 organizaciones en EUA con la Institución Pública en Monterrey (Treviño, L. 2012)</i>	79
Tabla 6. <i>Comparación de baremos AP ESPAÑA, EUA GRAL, AP MTY. (Treviño, L. 2012)</i>	80
Tabla 7. <i>Comparación de baremos de la media de organizaciones con rangos de 121 a 1700 trabajadores en EUA con la Institución Pública en Monterrey con 160 trabajadores. (Treviño, L. 2012)</i>	81
Tabla 8. <i>Resultados de las Variables Moderadoras del Modelo de Características Laborales: Satisfacción específica y fuerza de la necesidad de autorrealización. (Treviño, L. 2012)</i>	83
Tabla 9. <i>Comparación de resultados de las variables moderadoras del modelo de características laborales basadas en: AP ESPAÑA, EUA GRAL. Y AP MTY. (Treviño, L. 2012)</i>	84

ANEXO I: INSTRUMENTO



CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE PUESTOS

Con la finalidad de realizar un estudio enfocado a una institución pública en su entorno organizacional, cuyos resultados y conclusiones permitan un análisis plasmado en un producto integrador, a fin de obtener el grado en la maestría de Psicología Laboral y Organizacional, me permito solicitar su invaluable apoyo para el llenado del siguiente cuestionario.

El cuestionario se basa en el Análisis y Rediseño de Puestos: Adaptación Española del Job Diagnostic Survey (Fuertes, Munduate y Fortea; 1996), a partir de la versión original elaborada en la Universidad de Yale (Hackman & Oldham, 1974), como parte de un estudio sobre las características del puesto de trabajo y las reacciones de las personas en la situación laboral. El cuestionario ayuda a determinar la forma de mejorar el diseño del puesto, mediante la obtención de información sobre las reacciones de las personas ante los diferentes tipos de puestos.

El instrumento está conformado por siete secciones, que incluyen diferentes escalas que permiten la obtención de la información de una manera más objetiva, tratando de reducir al máximo la subjetividad de su llenado; a fin de que los resultados que se muestren sean apegados a la percepción real de los participantes.

Las preguntas han sido elaboradas con el fin de obtener su visión de su puesto de trabajo y sus relaciones con el mismo; considerando en todo momento que sus respuestas individuales serán estrictamente confidenciales.

Por favor, conteste con la mayor franqueza y sinceridad.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU INVALUABLE COLABORACIÓN!

Luis Amando Treviño Peña

SECCIÓN I

En esta parte del cuestionario se le pide que describa su puesto tan objetivamente como pueda.

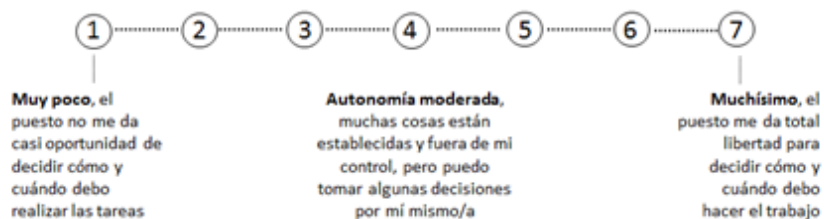
Por favor, no use esta sección para manifestar en qué medida le gusta o le disgusta su puesto; tales cuestiones le serán planteadas más adelante.

Usted tiene que trazar con una "X" el número que describa mejor su trabajo

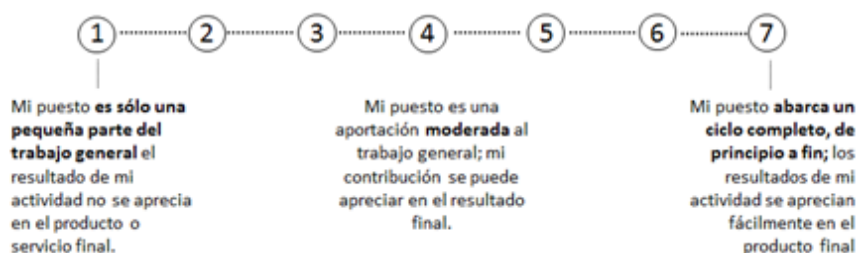
1. ¿En que medida su puesto le exige trabajar en **contacto con otras personas**? (Se refiere tanto a clientes o usuarios como a gente de otros puestos dentro su propia organización).



2. ¿Qué grado de **autonomía** tiene en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto le permite **decidir por sí mismo/a** el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?



3. ¿En qué medida Usted realiza una **labor completa**? Es decir, ¿Consta su puesto de tareas que tienen un **principio y final claro**, o son sólo una pequeña parte de un trabajo general, que tiene que ser terminado por otras personas o por máquinas automáticas?



Adaptado de: Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

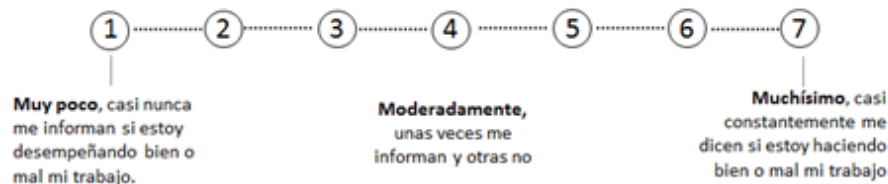
4. ¿Cuánta **variedad** hay en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto requiere que Usted haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente su talento y habilidades?



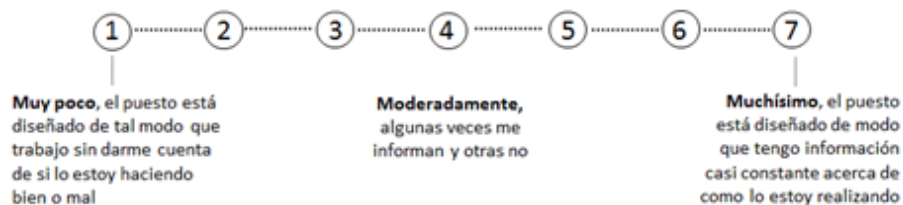
5. En general ¿En qué medida su puesto es **significativo o importante**? Es decir, los resultados de su trabajo ¿afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?



6. ¿En qué medida **sus superiores o compañeros de trabajo** le informan de si está realizando bien o mal su trabajo?



7. ¿En qué medida **el propio desempeño de su puesto** le da a Usted información acerca de cómo lo está realizando? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien, aparte de cualquier otra información proveniente de sus compañeros de trabajo o superiores?



Adaptado de: Fustes, F., Múnduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCION II

A continuación hay una lista de frases que podrían emplearse para describir un puesto. Se le pide que indique si cada una de estas frases es una descripción apropiada o inapropiada de su trabajo

De nuevo se le pide por favor que trate de ser tan objetivo/a como le sea posible al decir si cada frase es o no apropiada para describir su trabajo, independientemente de si Usted le gusta o no.

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente

- | | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---------------------|--------|-------------------|-----------------------|------------------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Muy
inapropiada | Bastante
inapropiada | Algo
inapropiada | Dudosa | Poco
apropiada | Bastante
apropiada | Muy
apropiada |

□	1. Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o difíciles de aprender.
□	2. Mi trabajo requiere una gran cantidad de cooperación con otras personas
□	3. Mi trabajo está establecido de tal manera que no tengo la oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin.
□	4. El hecho de realizar mi trabajo, me da muchas oportunidades de saber si lo estoy haciendo bien
□	5. Mi trabajo es bastante simple y repetitivo.
□	6. Mi trabajo puede ser bien realizado, sin tener que revisarlo o hablarlo con otras personas.
□	7. Mis supervisores y compañeros de trabajo casi nunca me dicen si estoy haciendo bien mi trabajo.
□	8. El trabajo que desempeño puede afectar a otras muchas personas, en la medida en que este bien, o mal realizado.
□	9. Mi puesto no me permite ninguna posibilidad de usar mi iniciativa o juicio personal para planificar o llevar a cabo mi trabajo.
□	10. Mis supervisores me dicen con frecuencia en qué medida ellos piensan que estoy haciendo bien o mal mi trabajo.
□	11. En mi puesto tengo la posibilidad de contribuir al acabado de las pequeñas partes del trabajo que comienzo.
□	12. Mi trabajo, por sí mismo, me da muy poca información acerca de si lo estoy haciendo bien o mal.
□	13. Mi trabajo me da una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo.
□	14. Mi trabajo no es apreciable, ni importante en general.

Adaptado de: Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCIÓN III

Ahora, por favor indique cómo se siente a nivel personal, con respecto a su trabajo.

Cada una de las frases que está a continuación hace referencia a lo que una persona puede opinar sobre su trabajo. Se le pide que indique sus propios sentimientos personales acerca de su trabajo, señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de las frases.

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente

- | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Totalmente en
desacuerdo | En
desacuerdo | Un poco en
desacuerdo | Neutral | Un poco de
acuerdo | De
acuerdo | Totalmente de
acuerdo |

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. No me atrae demasiado la idea de ser el/la principal responsable de la calidad de los resultados de mi trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 2. Mi opinión de mí mismo/a mejora o aumenta cuando hago bien mi trabajo |
| <input type="checkbox"/> | 3. En general, estoy muy satisfecho/a con este trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 4. La mayor parte de las cosas que tengo que hacer en este trabajo, parecen triviales o sin utilidad. |
| <input type="checkbox"/> | 5. Normalmente, yo sé si mi desempeño es correcto o no. |
| <input type="checkbox"/> | 6. Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 7. El trabajo que desempeño en este puesto tiene mucho significado para mí. |
| <input type="checkbox"/> | 8. Siento un nivel muy alto de responsabilidad personal por el trabajo que realizo en este puesto. |
| <input type="checkbox"/> | 9. Con frecuencia pienso en dejar este puesto. |
| <input type="checkbox"/> | 10. Me siento mal o insatisfecho/a cuando me doy cuenta de que no he hecho bien mi trabajo |
| <input type="checkbox"/> | 11. Con frecuencia tengo dudas al pensar si estoy haciendo bien o mal mi trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 12. Siento que debo responsabilizarme personalmente por los resultados correctos e incorrectos de mi trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 13. En general estoy satisfecho/a con el tipo de trabajo que desempeño en este puesto. |
| <input type="checkbox"/> | 14. Me importa realmente poco lo bien o mal que quede mi trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 15. El que haga bien o mal mi trabajo es enteramente de mi responsabilidad. |

Adaptado de: Fuentes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCIÓN IV

Ahora, por favor indique en qué medida está usted satisfecho/a con cada uno de los aspectos de su trabajo que se citan a continuación.

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente

- | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|------------------------|---------|----------------------|--------------|---------------------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Muy
Insatisfecho/a | Insatisfecho/a | Algo
Insatisfecho/a | Neutral | Algo
Satisfecho/a | Satisfecho/a | Muy
Satisfecho/a |

¿En qué medida está usted satisfecho con este aspecto de su trabajo?

- | | |
|--|--|
| | 1. Grado de seguridad o estabilidad que tengo en el puesto. |
| | 2. La cantidad de la paga y los complementos que recibo. |
| | 3. El grado de realización y de desarrollo personal que obtengo al desempeñar mi puesto. |
| | 4. La gente con la que hablo y con la que trabajo en mi puesto. |
| | 5. El grado de respeto y de trato justo que recibo de mi jefe. |
| | 6. El sentimiento de autorrealización que obtengo al hacer mi trabajo. |
| | 7. La oportunidad de conocer a otras personas mientras realizo mi trabajo. |
| | 8. El grado de orientación y de apoyo que recibo de mi supervisor. |
| | 9. La medida en que mi contribución a la organización está bien remunerada. |
| | 10. El grado de independencia de ideas y acción que puedo ejercer en mi puesto. |
| | 11. La seguridad que siento respecto a mi futuro en la organización. |
| | 12. La posibilidad de ayudar a otras personas mientras trabajo. |
| | 13. La medida en que mi puesto es estimulante. |
| | 14. La calidad global de la supervisión que recibo en mi trabajo. |

Adaptado de: Fuertes, F., Múnduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCIÓN V

Ahora, por favor piense en las otras personas de la organización que hacen su mismo puesto. Si nadie tiene exactamente el mismo puesto que usted; piense en aquel que tenga el mismo nivel y que más se aproxime a su área.

Por favor, considere en qué medida cada una de las frases siguientes describe con propiedad los sentimientos de esas otras personas acerca del puesto.

Es posible que sus respuestas aquí sean diferentes a las que Usted dio cuando describió sus propias reacciones al puesto. Es frecuente que diferentes personas tengan opiniones distintas sobre el mismo puesto.

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente

- | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------|---------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Totalmente en
desacuerdo | En
desacuerdo | Un poco en
desacuerdo | Neutral | Un poco de
acuerdo | De
acuerdo | Totalmente de
acuerdo |

¿En qué medida está de acuerdo con la frase?

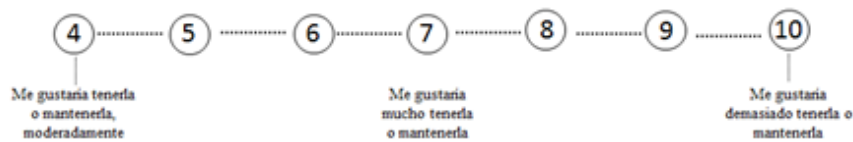
- | | |
|--|---|
| | 1. La mayoría de las personas que hacen este mismo trabajo sienten una gran satisfacción personal cuando lo realiza bien. |
| | 2. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto están muy satisfechas con su trabajo. |
| | 3. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que su trabajo es poco útil o trivial. |
| | 4. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que tienen un alto grado de responsabilidad personal por la labor que realizan. |
| | 5. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto tienen una idea clara de si hacen bien o mal su trabajo |
| | 6. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto encuentran que su trabajo tiene mucho sentido. |
| | 7. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto piensan que es de su propia responsabilidad realizar bien o mal su trabajo. |
| | 8. Las personas que desempeñan este puesto piensan con frecuencia en dejarlo. |
| | 9. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto se sienten mal (descontentos/as) cuando no hacen bien su trabajo. |
| | 10. La mayoría de las personas que hacen este mismo trabajo dudan de si están desempeñando bien o mal su puesto. |

Adaptado de: Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCION VI

A continuación se presentan una serie de características que pueden estar presentes en cualquier puesto. Las personas difieren en la medida en que les gustaría que cada una de estas características estuviera presente en sus propios puestos. Para este estudio es importante saber, en **qué medida le gustaría tener** (o mantener si ya la tiene) cada una de las características en su **puesto ideal**.

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente



NOTA: Los números usados en esta escala son diferentes de los usados en escalas anteriores.

- | | |
|--|---|
| | 1. Respeto y trato justo por parte de mi supervisor. |
| | 2. Trabajo estimulante y retador. |
| | 3. Posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto. |
| | 4. Una gran seguridad de permanencia en el puesto. |
| | 5. Compañeros de trabajo agradables. |
| | 6. Oportunidad de aprender cosas nuevas en mi trabajo. |
| | 7. Un salario alto y grandes primas. |
| | 8. Posibilidad de ser creativo/a e imaginativo/a en mi trabajo. |
| | 9. Promociones rápidas. |
| | 10. Oportunidad de desarrollo y progreso personal en mi puesto. |
| | 11. Posibilidad de realización personal en mi trabajo. |

Adaptado de: Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCIÓN VII

En general, la gente difiere en los tipos de trabajo que les gustaría desempeñar. Las preguntas de esta sección le dan la oportunidad de manifestar qué es lo que personalmente considera más importante en lo que se refiere al trabajo.

En cada una de las siguientes preguntas se describen de manera breve dos tipos diferentes de trabajo. Se le pide que indique cuál de los dos preferiría si tuviera que elegir entre ellos.

Al contestar cada pregunta debe suponer que todas las demás características de ambos puestos son iguales. Preste atención únicamente a las características que se citan en cada momento.

A continuación se le dan dos ejemplos:

PUESTO "A"		PUESTO "B"	
Un puesto que requiere utilizar equipos mecánicos la mayor parte del día		Un puesto que requiere trabajar con otras personas la mayor parte del día	
①	②	③	④
.....
Prefero "A" rotundamente	Prefero "A" más que "B"	Neutral	Prefero "B" más que "A"
			Prefero "B" rotundamente

Si a usted le gusta trabajar tanto con gente como con equipos mecánicos, debería marcar el número "3", tal como lo muestra el ejemplo.

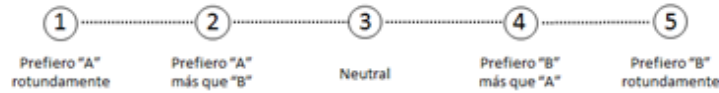
A continuación hay otro ejemplo. En este caso se le pide una elección más difícil, pues ambos tienen algunos rasgos negativos.

PUESTO "A"		PUESTO "B"	
Un puesto en el que tenga que exponerse a considerable peligro físico		Un puesto que requiera que usted trabaje a 100 kms. De su casa y de su familia	
①	②	③	④
.....
Prefero "A" rotundamente	Prefero "A" más que "B"	Neutral	Prefero "B" más que "A"
			Prefero "B" rotundamente

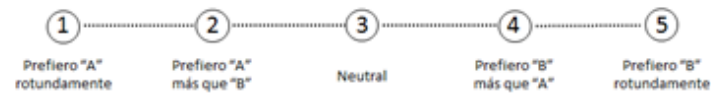
Si prefiere exponerse a peligros físicos más que trabajar lejos de su casa, debería de marcar el número "2", tal como lo muestra el ejemplo.

Por favor, solicite ayuda si no ha entendido exactamente cómo responder a estas preguntas.

PUESTO "A"		PUESTO "B"	
1.-	(A) Un puesto donde la paga sea muy buena.	(B) Un puesto en el que haya grandes oportunidades de ser creativo .	



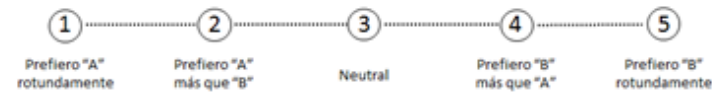
2.-	(A) Un puesto que requiera tomar muchas decisiones importantes	(B) Un puesto donde haya gente agradable con quien trabajar.
-----	---	---



3.-	(A) Un puesto en el que se de mayor responsabilidad a quienes hacen mejor su trabajo	(B) Un puesto en el que se dé mayor responsabilidad a los/as empleados/as más leales y antiguos/as .
-----	---	---



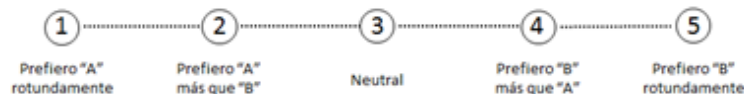
4.-	(A) Un puesto en una organización con problemas económicos y que tenga posibilidades de cerrar en el plazo de un año	(B) Un puesto en el que Usted no pueda opinar sobre los planes de trabajo ni sobre los procedimientos para llevarlos a cabo
-----	---	---



5.-	(A) Un puesto muy rutinario .	(B) Un puesto en que sus compañeros/as de trabajo no sean agradables .
-----	--------------------------------------	--

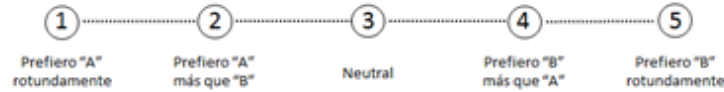


6.-	(A) Un puesto con un jefe que les critique sus aspectos personales y laborales delante de otros.	(B) Un puesto que le impida desarrollar una serie de habilidades que le costó mucho aprender.
-----	---	---

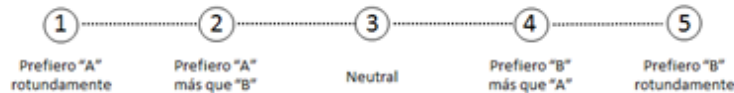


Adaptado de: Fuertes, F., Monduato, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

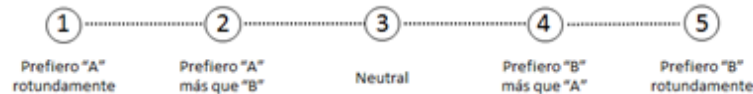
PUESTO "A"		PUESTO "B"	
7.-	(A) Un puesto con un supervisor/a que le respete y le trate con justicia.	(B)	Un puesto que les ofrezca muchas oportunidades de aprender cosas nuevas e interesantes.



8.-	(A) Un puesto en el que existan altas posibilidades de ser despedido/a	(B)	Un puesto con pocas oportunidades de realizar una labor estimulante .
-----	---	-----	--



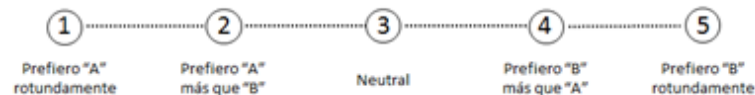
9.-	(A) Un puesto en el que tenga oportunidad de desarrollar nueva habilidades y de promocionarse en la organización.	(B)	Un puesto que le proporcione mucho tiempo libre y muchos beneficios extras .
-----	--	-----	---



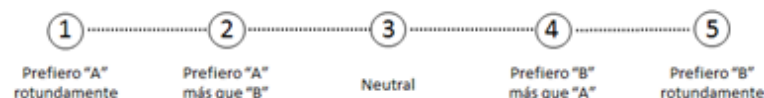
10.-	(A) Un puesto que le permita muy poca libertad e independencia para decidir cómo realizar su trabajo.	(B)	Un puesto en el que las condiciones físicas de trabajo no sean buenas .
------	--	-----	--



11.-	(A) Un puesto con un buen grupo de compañeros de trabajo.	(B)	Un puesto que le permita poner en práctica sus habilidades .
------	--	-----	---



12.-	(A) Un puesto que sea poco o nada estimulante .	(B)	Un puesto que le obligue a trabajar aislado/a de sus compañeros .
------	--	-----	--



Adaptado de: Fustes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). Análisis y rediseño de Puestos: Adaptación española del Cuestionario "Job Diagnostic Survey" (Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974). Castellón: Centro de Publicaciones de la Universidad "Jaume I"

SECCIÓN 8

DATOS CLASIFICATORIOS DEL OCUPANTE Y DEL PUESTO

1.- SEXO:

- A. Hombre B. Mujer

2.- EDAD:

_____ Años.

3.- PUESTO:

- A. Director B. Jefe de Departamento/Proyecto

4. NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS:

- A. LICENCIATURA, INGENIERIA O CARRERA UNIVERISTARIA
 B. MAESTRÍA
 C. DOCTORADO
 D. OTRO. Describa _____

5. ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:

_____ Años, _____ Meses

6. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

_____ Años, _____ Meses

7. TIPO DE CONTRATO:

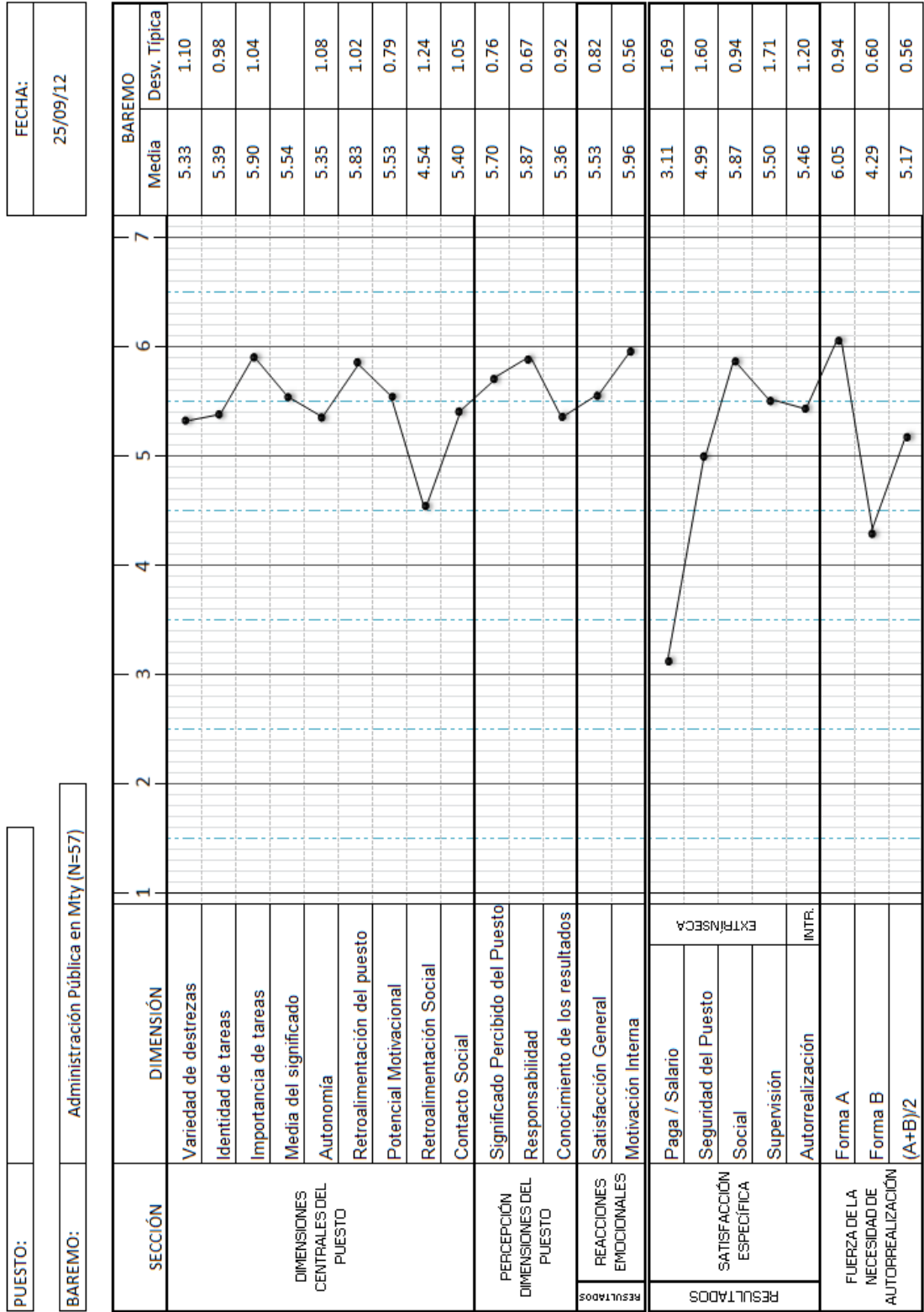
- A. Servicio Profesional de Carrera B. Otra.

8. SECCIÓN DE TRABAJO:

- A. AREA DE ADSCRIPCIÓN DE APOYO (ADMINISTRACIÓN, FINANCIEROS, MATERIALES, JURÍDICO).
 B. ÁREA DE ADSCRIPCIÓN SUSTANTIVA (OPERACIÓN DE PROYECTOS O PROGRAMAS).

ANEXO II: BAREMOS DE REFERENCIA

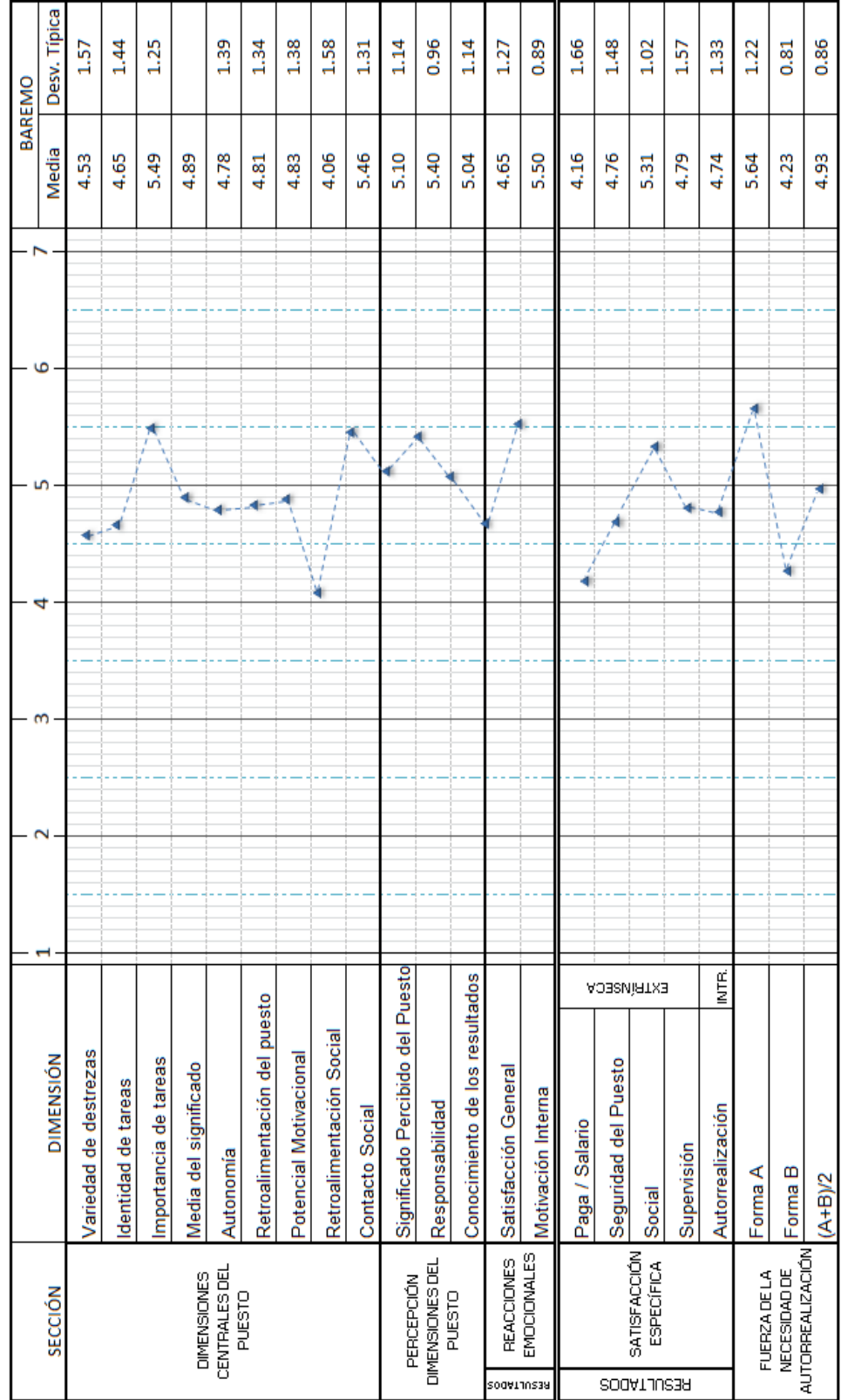
REPRESENTACIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL (JDS)



REPRESENTACIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL (JDS)

PUESTO:	FECHA:
	1980

BAREMO: O., H. y S. 1978, EEUU p16 (General) N=6930

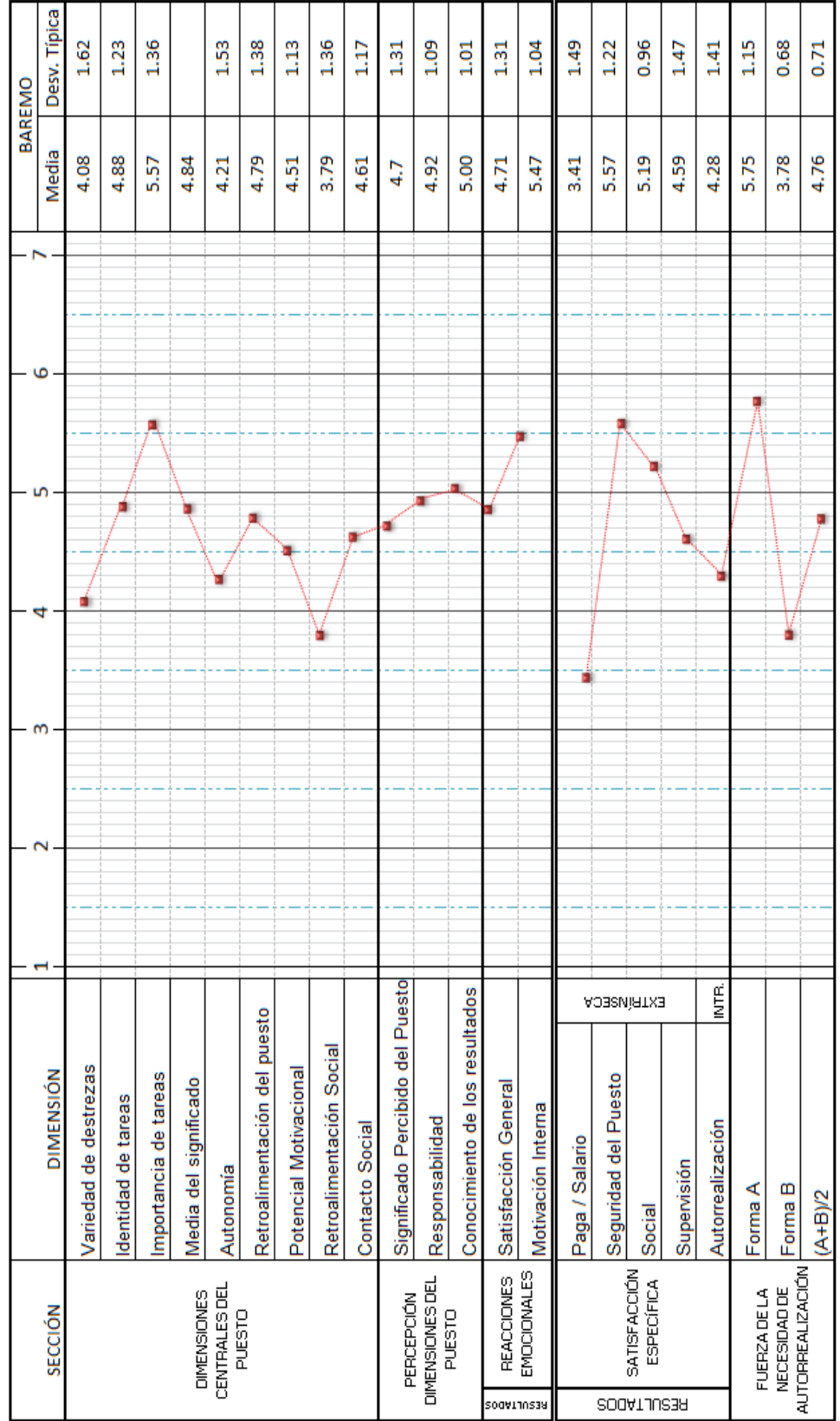


REPRESENTACIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL (JDS)

PUESTO:

FECHA:
1996

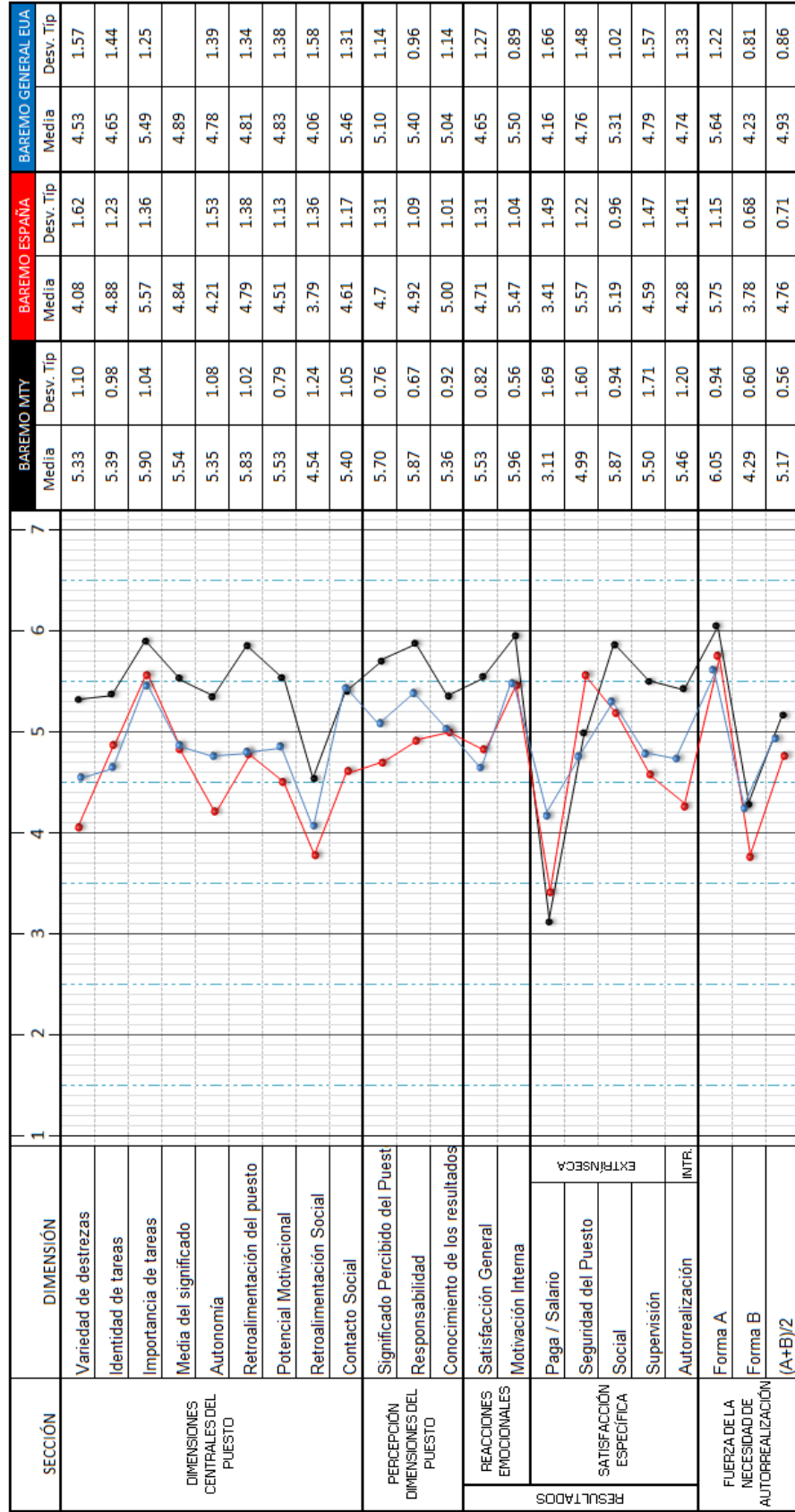
BAREMO: Administración Pública en España (N=76)



REPRESENTACIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL (JDS)

PUUESTO:

BAREMO: BAREMOS COMBINADOS



REPRESENTACIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL (JDS)

PUESTO:

BAREMO: BAREMOS COMBINADOS

