

00661
4
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A

DOLORES CARINA CRUZ SÁNCHEZ

T I T U L A D A

LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SU
RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN

DIRECTOR DE TESIS

DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275388

Ciudad Universitaria, 1999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre; a mi madre y a mis hermanos, porque su apoyo y amor, fueron cada día gasolina para mi motor.

A mis amigos, por todo lo que hemos compartido para lograr la culminación de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a mis maestros, ¡Gracias!

“Con muchos cálculos, se puede ganar; con pocos, no. ¡Cuántas menos posibilidades de victoria tiene quien no hace ninguno! De esta manera, examino la situación y el resultado aparecerá claramente.”

“Los elementos del arte de la guerra son: primero, medición del espacio; segundo, estimación de las cantidades; tercero, cálculos; cuarto, comparaciones, y quinto, posibilidades de victoria.”

“Las cantidades derivan de las mediciones, las cifras, de las cantidades, las comparaciones, de las cifras, y la victoria, de las comparaciones.”

Sun Tzu.
El Arte de la Guerra.

**LA SATISFACCIÓN
EN EL TRABAJO Y
SU RELACIÓN CON
LA MOTIVACIÓN**

ÍNDICE

CAPÍT.	CONTENIDO	PÁGINA
	Introducción	5
1	Antecedentes de la Investigación	6
2	Marco Teórico	10
	2.1. Conceptos de Motivación y Satisfacción en el Trabajo.	13
	2.1.1. Concepto de Motivación en el Trabajo	13
	2.1.2. Concepto de Satisfacción en el Trabajo	14
	2.1.3. Relación Entre Satisfacción y Motivación	17
	2.2. Aspecto Filosófico de la Motivación y de la Satisfacción.	17
	2.3. Teorías de la Motivación	18
	2.3.1. Teoría de la Jerarquización de las Necesidades	18
	2.3.2. Teoría de la Motivación de Kurt Lewin	19
	2.3.3. Teoría de la Motivación por el Logro de Metas	20
	2.3.4. Teoría de la Motivación-Higiene	21
	2.3.5. Teoría de la Equidad	24
	2.3.6. Teoría de la Expectativa/Valencia	24
	2.3.7. Teoría de los Atributos Necesarios para la Tarea	25
	2.4. Modelo de Características del Puesto (MCP)	26
	2.4.1. Descripción del Modelo	26
	2.4.2. Diagnóstico de Puestos	29
	2.5. Rediseño y Enriquecimiento del Trabajo.	36
	2.6. Aplicación de Encuestas entre el Personal.	40
	2.7. Capacitación	40
3	Diseño y Metodología de la Investigación	41
	3.1. Planteamiento del Problema.	42
	3.2. Preguntas de Investigación.	43
	3.3. Objetivos de la Investigación.	43
	3.4. Hipótesis de la Investigación.	44
	3.5. Tipo de Investigación.	44
	3.6. Instrumento de Medición.	44
	3.7. Prueba de Hipótesis.	44
	3.8. Metodología.	45
	3.9. Definición de Variables.	46
	3.10. Método para Cuantificación de Cuestionarios.	50
	3.11 Cuestionarios.	53

ÍNDICE

CAPÍT.	CONTENIDO	PÁGINA
4	Resultados	63
	4.1. Análisis y Discusión de Resultados a Nivel Organizacional.	64
	4.1.1. Resultados Generales.	65
	4.1.2. Identificación de Variables Críticas.	70
	4.1.3. Prueba de Hipótesis.	78
	4.2. Análisis y Discusión de Resultados A Nivel Área Funcional.	80
	4.2.1. Resultados Generales.	81
	4.2.2. Identificación de Variables Críticas.	88
	4.2.3. Prueba de Hipótesis.	95
	4.3. Análisis y Discusión de Resultados a Nivel Puesto.	99
	4.3.1. Resultados Generales.	99
	4.3.2. Identificación de Casos Críticos por Variable.	100
	4.3.3. Prueba de Hipótesis	131
	Conclusiones.	135
	Relación de Figuras, Cuadros y Gráficas	139
	Glosario.	144
	Bibliografía.	146

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se habla sobre la importancia de la motivación en el seno de las organizaciones y de cuales son algunas de las variables que la generan, por ejemplo: los empleados desean ser apreciados por sus jefes y superiores. Se trata de dar un concepto de motivación, ya que este no ha sido definido ni estricta ni claramente por los grandes autores de las ciencias de la conducta que han dedicado estudios completos a este tema.

Se muestran algunos conceptos y constructos sobre la Teoría de la Motivación. Se mencionan cuales son los componentes que más influyen para lograr la *Satisfacción en el Trabajo* y lo que opinan algunos autores de estudios relacionados con este tema.

Es importante movilizar la inteligencia de todos aquellos al servicio del proyecto de la empresa a través de la *Satisfacción y la Motivación en el Trabajo*. En el marco teórico se muestra la información que se ha recabado de estudios sobre el tema hechos con antelación a este estudio, cabe mencionar que no se ha encontrado ninguno que sea exactamente igual, pero si contribuyen a ampliar el conocimiento sobre el tema. Sin embargo, uno de los objetivos de este estudio no es exactamente basarse en lo que ya esta escrito, sino en lo que arroje el resultado del análisis en campo.

El estudio que se realizó fue de tipo transeccional, no experimental y correlacional con el objeto de medir el grado de correlación entre las variables independientes y las variables dependientes, las cuales fueron definidas como *Satisfacción en el Trabajo* y *Motivación en el Trabajo* respectivamente. Dicho estudio fue llevado a cabo en una empresa de servicios con un tamaño de muestra de 250 empleados, es decir se realizó un censo.

En este documento se encuentra una descripción detallada del instrumento de medición que se utilizó para formular el Diagnóstico y la Evaluación de la Motivación y la Satisfacción en el Trabajo. Explica la identificación de las variables dependientes e independientes que fueron consideradas para soportar el estudio realizado. Se explica cada una de las variables y sus interrelaciones, así como algunos algoritmos de cálculo que conforman el modelo matemático que constituye la medición cuantitativa por medio de estadística.

La interpretación de los resultados obtenidos son solo parte de la evaluación total, ya que esta comprende la parte subjetiva o cualitativa, que también juega un papel importante dentro de la dinámica de la organización, y dentro de la cual se podrá encontrar la explicación de los hallazgos de esta investigación.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN



1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como resultado de la asociación de una Corporación Francesa y una Corporación Mexicana, se crea en 1989 la Empresa X, S. A. cuyo objetivo principal es trabajar bajo el sistema de contratación o concesión; la administración de los sistemas de abastecimiento, conducción, distribución, tratamiento, administración del agua potable y alcantarillado en tres Delegaciones Políticas del Distrito Federal.

La Empresa X, S. A., no tiene como función directa el suministro de agua potable, su contribución en la instalación de la infraestructura para su distribución, mantenimiento y administración la involucran en el compromiso de lograr que los usuarios tengan acceso a este servicio, con este fin, firmó el contrato de prestación de servicios de asesoría y administración del suministro de agua potable y dicho contrato tiene una duración de 10 años en los cuales se dará servicio a una Población de 2'338,716 habitantes, aproximadamente, concentrados en las mencionadas tres delegaciones políticas del Distrito Federal. La misión de esta empresa forma parte del llamado "Programa de Modernización de los Servicios Públicos de Agua Potable, Agua Residual Tratada y Drenaje".

Por primera vez, el Grupo Corporativo Mexicano incursiona en la administración de los Servicios Públicos y para ello cuenta con la asesoría de la Corporación Francesa y del cliente exclusivo por el cual fue contratada la Empresa X, S. A. y que es el Gobierno del Distrito Federal. Lo anterior ha llevado a la Empresa X, S. A. a desarrollar nuevos conocimientos tanto en la administración de los servicios, como en el ámbito de la Administración Pública y la utilización de nueva tecnología.

Esta es una empresa de tamaño mediano que cuenta con 250 empleados, una parte de ellos trabajan en oficinas y la otra parte, la mayor de ellas, realiza trabajos de instalación y mantenimiento en campo. Para el desarrollo de las actividades, se requiere y se utiliza tecnología de punta dentro de la cual podemos mencionar Sistemas de Información, Sistemas Cartográficos, Sistemas de Micromedición y Tecnología avanzada para realizar las obras de rehabilitación de redes en las calles. Por lo anterior, el personal debe adquirir los conocimientos necesarios para su utilización mediante una capacitación adecuada.

La organización de la Empresa X, S. A., es bastante extensa y para mayor claridad en su descripción, se muestra su organigrama en la *Figura 1*.

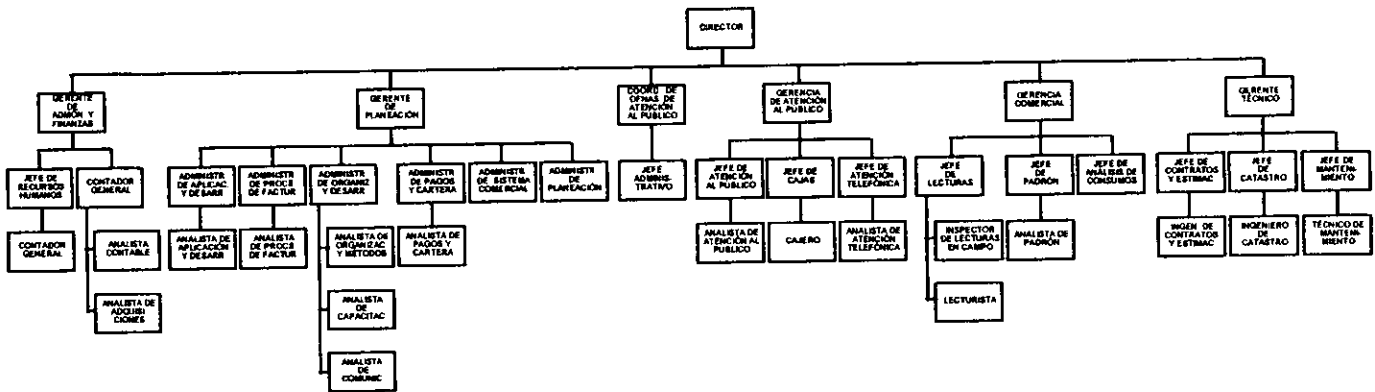


Figura 1.1
 Organigrama de la Empresa X, S. A.
 (Fuente: Organización de la Empresa X, S. A. proporcionada por el Área de Recursos Humanos).

Después de haber realizado un análisis preliminar de la situación actual de la Empresa X, A., se construyó un diagrama de causa-efecto (mejor conocido como diagrama de espina de pescado) para identificar cuales eran los puntos débiles en los cuales la empresa debería poner mayor atención para lograr una eficiente mejora tanto en el ambiente como en la cultura organizacionales, y a la vez en la administración de recursos humanos, se determinó la necesidad de desarrollar un Diagnóstico adecuado para corregir tanto los problemas actuales, como los problemas potenciales que pudiesen existir, ya sea en el actual giro o en las oportunidades de negocio potenciales que existen. En la Figura 2 se muestra el diagrama de causa-efecto realizado:

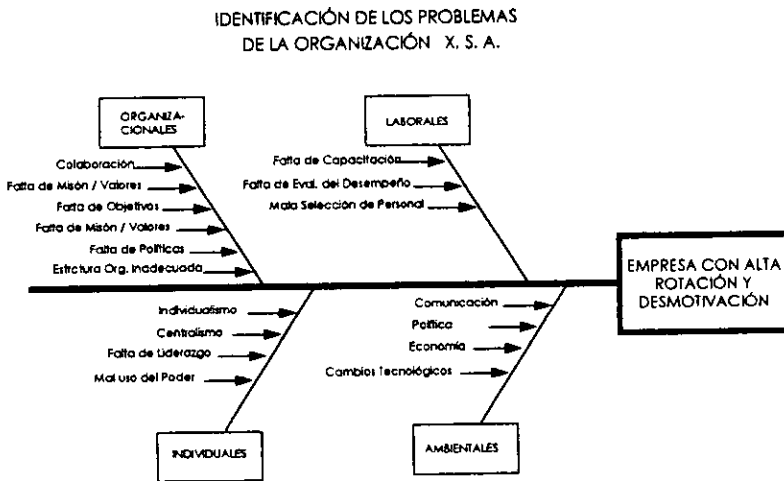


Figura 1.2
Identificación de los Problemas de la Organización X, S. A.
(Fuente: Resultado del análisis preliminar realizado con información de encuesta de Clima Organizacional con personal clave).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO



2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se dan algunos conceptos de Motivación y de Satisfacción, ya que, como ha sido mencionado al principio de este documento, estos no han sido definidos ni estricta ni claramente por los grandes autores de las ciencias de la conducta que han dedicado estudios completos a este tema. Se muestran algunos conceptos y constructos sobre la Teoría de la Motivación, se mencionan cuales son los componentes que más influyen para lograr la *Satisfacción en el Trabajo* y lo que opinan algunos autores de estudios relacionados con este tema. Tales conceptos, constructos, teorías y estudios, han servido como base para la construcción del Modelo de Características del Puesto MCP, el cual fue utilizado para llevar a cabo este trabajo de investigación.

También ha sido incluida la información recabada de estudios recientes en los cuales se aplicó el Modelo de Características del Puesto MCP en diferentes partes del mundo y con diferentes enfoque y objetivos. Sin embargo, lo que se pretende con este estudio no es exactamente basarse en lo que ya está escrito, sino en lo que muestran los resultados de la aplicación del instrumento en la Empresa X y, que esto contribuya a ampliar el conocimiento sobre el tema en el ámbito laboral mexicano.

Un estudio de esta naturaleza no está destinado únicamente a identificar el estatus organizacional de una empresa, por ello se describen algunas técnicas tales como Reingeniería, Rediseño y Enriquecimiento de los Puestos y, obviamente la Capacitación (específicamente orientada), sendas técnicas, son susceptibles de aplicarse en el desarrollo de la organización, una vez detectados los puntos específicos donde esto se requiere.

DEFINICIONES

A continuación se muestran algunas definiciones que, a nivel lingüístico, se proponen¹ para normar un criterio del significado de:

Motivación

1) La causalidad del motivo. Schopenhauer fue el primero en distinguir precisamente esta forma de la causalidad de la razón y la causalidad de la razón del ser (*Über die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichendem Grunde*, 1813, §§ 20, 29, 36; traducción al español: *La cuádruple raíz del principio de la razón suficiente*, Madrid 1911).

Dice Schopenhauer: "La eficacia del motivo viene a ser conocida por nosotros no solo desde fuera como la de todas las otras causas y, por lo tanto, no solo mediatamente, sino también desde lo interno de modo inmediato... De aquí resulta la importante proposición: la Motivación es la causalidad vista desde lo interno... Es necesario, por lo tanto, proponer la Motivación como un principio especial del principio de la razón suficiente en el obrar, esto es, como la ley de la Motivación" (Ibid., § 43). Aún sin el carácter privilegiado que Schopenhauer le reconocía como revelación inmediata del modo de obrar intrínseco de la causalidad. La motivación indica la acción determinante del motivo, sean cuales fueren los límites que se pongan a tal determinación.

¹ Abbagnano, Nicola (1986). *Diccionario de Filosofía*. Editorial Fondo de Cultura Económica. p. 351.

Los problemas de la Motivación son, por un lado, de naturaleza psicológica y conciernen al modo de obrar de los motivos en cuanto se presta a ser observado por los instrumentos de que dispone la Psicología; por otro lado, son de naturaleza filosófica en cuanto conciernen a los límites o modalidades de la determinación y, por lo tanto, la libertad y el *determinismo*.

- 2) Husserl ha denominado Motivación a las conexiones de la experiencia que condicionan la posibilidad de la experimentación ulterior. "La posibilidad de la experimentación no quiere decir nunca una vacía posibilidad lógica, sino una posibilidad motivada en el orden de la experiencia.

Motivo

La causa o condición de una elección, o sea, de una volición o de un acto. El Motivo puede ser más o menos claramente reconocido por aquel sobre el cual obra y se llama a veces móvil al motivo que no tiene carácter "racional", esto es, que no puede ser considerado como "razón de la elección.

Aristóteles había dicho: "Ya que hay tres cosas: primero, el motor, segundo, aquello que lo mueve, y tercero lo que es movido, resulta que el motor inmóvil es el bien práctico, el motor que es también movido es la facultad apetitiva y lo que es movido es el animal". El Motivo es entendido aquí como un motor único e inmutable que es el bien, fin al que tiende la vida del animal. Pero en el mundo moderno ya no se habla del motor en ese sentido, se habla en cambio de Motivo. Wolff entendía con este término " la razón suficiente de la volición o de la noción" ; definición que, se puede decir, no ha sufrido cambios, salvo en el diferente grado de determinación atribuido al Motivo. El problema de estos diferentes grados de determinación es el problema de la libertad.

Cuando tenemos la necesidad de conducir al hombre a obrar de un modo específico o dirigir su actividad hacia una dirección, entonces el cuestionarse el motivo resulta pertinente. El motivo es, entonces, el elemento del conjunto total de la actividad humana que, al ser suficientemente estimulado, dará lugar a un acto con consecuencias específicas.

El motivo es más que un factor de explicación de la conducta humana, un instrumento para orientarla y guiarla.

Satisfacción ²

Acción y efecto de satisfacer.

Razón, acción o modo con que se responde enteramente a una cosa.

Cumplimiento del deseo o del gusto. Confianza o tranquilidad del ánimo.

² *Selecciones del Reader's Digest (1978). Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tomo X. p. 540.*

2.1. CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

2.1.1. Concepto de Motivación en el Trabajo

Es importante conocer lo que se ha escrito ya sobre motivación y por ello en esta capítulo se incluyen varios conceptos y definiciones de motivación de acuerdo con diferentes autores.

Una definición de motivación es: "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual". "La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la realidad" (Robbins, 1996, p.212).³

Tres elementos clave de esta definición son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

Es importante considerar que en cuanto al esfuerzo debe tomarse en cuenta tanto la calidad como la intensidad para que este sea canalizado de manera positiva tanto para la organización, como para el propio trabajador.

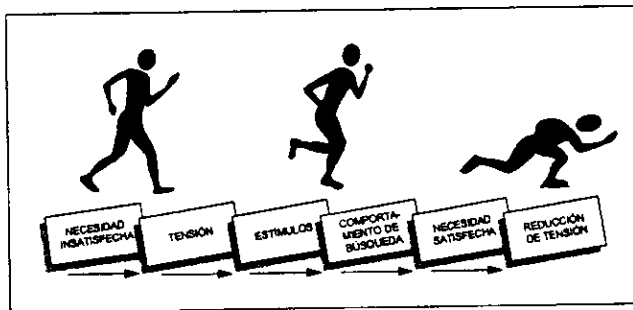


Figura 2.1
El proceso de la
Motivación

Fuente: Robbins, Op. Cit., p. 213.

La necesidad es: "el estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas". En la Figura 2.1 podemos observar: "Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión". (Robbins, 1996, p.213).

El esfuerzo que se imprima irá en función de la tensión, si se satisface exitosamente la necesidad, la tensión se reducirá.

³ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica". Séptima edición. Editorial Prentice Hall.

Hablando en términos organizacionales, es requisito que las necesidades de los individuos sean compatibles con los objetivos y metas de la organización.

2.1.2. Concepto de Satisfacción en el Trabajo

"Quien tiene para que vivir, puede soportar todos los como"
Nietzche

¿Cuáles son esos para qué?

- La necesidad de salario, seguridad en su empleo, etc.
- Deseo de ser respetado como persona.
- La necesidad de autorespetarse.
- El deseo de desarrollarse y dotar de sentido a su vida profesional.

Muchos dirigentes de empresa consagran toda su energía a satisfacer la primera de las necesidades y se aperciben tardíamente de que las reivindicaciones materiales de sus subordinados ocultan una insatisfacción en los tres ámbitos restantes.

Para respetar a las personas, es necesario respetar su necesidad de autonomía y de seguridad. Como ha subrayado con humor un autor americano, Anthony Jay (citado por *Mclelland, 1967, p. 24*), el imperio romano sobrevivió largo tiempo porque no había entonces radio, trenes ni papeleo. Roma no podía llamar por teléfono a sus gobernantes ni estos podían tomar el avión para venir a pedir consejos de manera incesante. " El emperador designaba un gobernador, veía su carro alejarse envuelto en una nube de polvo y ahí acababa todo. No se podía por ello designar a alguien que no tuviera la formación y la competencia necesarias".⁴

La satisfacción, independientemente de su nivel, es solo un elemento de una red de variables interrelacionadas. Ahora, es necesario examinar esa red más amplia para comprender la forma en que los puestos afectan a las personas, a su motivación y desempeño, así como también a su satisfacción. Satisfacción en el puesto es la actitud general de un individuo hacia su puesto haciendo una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto tales como: manejo de papeleo, trato con clientes o proveedores, interacción con jefes y compañeros de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, los estándares de desempeño, naturaleza del trabajo, supervisión, sueldo actual, oportunidades de promoción, oportunidades de contribuir con ideas, condiciones de trabajo más o menos ideales, etc. Ante esto cabe preguntarnos ¿cómo podemos medir la satisfacción de los empleados en sus puestos? (Robbins, Op. Cit., 1996, p. 190).

De acuerdo con Robbins, los dos enfoque más ampliamente utilizados son:

La Clasificación Global Única

Consiste en pedir a los individuos que respondan a preguntas generales o globales que consideren a un todo tales como ¿Está usted satisfecho con su trabajo? Los entrevistados responden señalando un número dentro de una escala que va de "Muy satisfecho" a "Muy insatisfecho".

Suma de Facetas del Puesto

Este método es más complejo. Identifica elementos clave de un puesto y pregunta sobre los sentimientos del empleado sobre cada uno. Los factores que típicamente se consideran son:

⁴ *Mclelland, David. Motivación. Edit. Mc. Graw Hill 1967. 3a. Edición. p. 245.*

naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores están clasificados en una escala estandarizada y se suman para integrar la puntuación de la satisfacción global en el puesto.

Satisfacción en el Lugar de Trabajo

Generalmente se encuentra que al preguntar a los empleados si están satisfechos con su trabajo, estos suelen decir que sí, sin embargo, no siempre es así y esto es demostrado en su actitud durante su desempeño, esto puede deberse a que tal vez no lo está en todos los aspectos de su trabajo.

Un hallazgo fue: "El análisis de los datos de la satisfacción para una muestra seleccionada de individuos durante un periodo de 50 años mostró que los resultados individuales eran consistentemente estables en el tiempo, aún cuando la gente cambiara de empleo y de empleador. Muy bien puede ser que muchas de estas variables relacionadas con el trabajo que creemos que causan satisfacción en el puesto no sean tan importantes. Más bien, la disposición de los individuos hacia la vida - positiva o negativa - se mantiene en el tiempo y se transfiere a su disposición hacia el trabajo." (Robbins, 1996, p. 192)

Ahora bien, es importante identificar que es lo que determina la satisfacción de los empleados en sus respectivos puestos. En gran parte de la literatura consultada sobre el tema, se indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son:

- a) Que el trabajo represente un reto desde el punto de vista intelectual
Los empleados tienden a preferir puestos que les den la oportunidad de utilizar su habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño.
- b) Sueldos, compensaciones y recompensas equitativas
La satisfacción en este aspecto se logra a través de la percepción que los empleados tienen acerca de lo equitativo, justo y bien definido del sistema de sueldos, compensaciones y recompensas a partir de los requerimientos de los puestos, las habilidades individuales, el nivel de sueldo en la empresa o en la zona y, muy importante, las políticas de promociones y ascensos.
- c) Condiciones de trabajo que apoyen el desempeño de sus actividades
Generalmente los empleados desean contar con un ambiente de trabajo que no sea peligroso ni incómodo, que la temperatura ambiente, la iluminación, el ruido, la ventilación y otros factores ambientales no sean extremos, las instalaciones limpias y los instrumentos y equipos de trabajo adecuados de manera que apoyen el desempeño de sus funciones y su actuación en sus puestos.
- d) Relaciones con sus colaboradores.
Es de suma importancia el tener un ambiente agradable y de apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo (incluyendo jefes y supervisores), este simple hecho puede originar satisfacción en el puesto.
- e) Ajuste Personalidad-Puesto.
Cuando existe un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su puesto, se obtiene como resultado una mayor satisfacción del individuo.

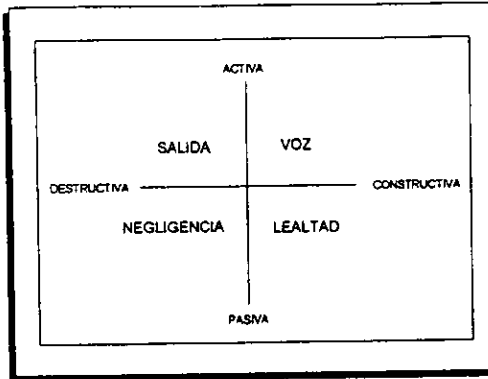


Figura 2.2
Respuesta a la insatisfacción en el puesto.

Fuente: C. Rusbut y D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 No. 1 (1985), pág. 83. Usado con autorización. Cita por: Robbins, Op. Cit., p. 196.

La **Figura 2.2** muestra las formas en que los empleados pueden llegar a demostrar su insatisfacción en su trabajo o puesto. Existen dos dimensiones que son: constructividad/destructividad y actividad/pasividad que forman un plano coordenado y en cada uno de los cuatro cuadrantes tenemos respuestas diferentes de manera situacional, tales como:

Voz: Se encuentra entre las dimensiones constructiva-activa y tiende a expresar sus percepciones sobre lo que le gusta y le disgusta en la organización de modo que sugiere mejoras y esta abierto a comentar los problemas con sus superiores o el staff.

Lealtad: Se encuentra entre las dimensiones constructiva-pasiva y adopta una actitud optimista pensando y expresando a los criticos que la organización mejorará.

Negligencia: Se encuentra entre las dimensiones destructiva-pasiva, quienes están en este cuadrante no contribuyen a la mejora de las condiciones de trabajo, se nota entre ellos mayor ausentismo y poco interés por evitar errores.

Salida: Se encuentra entre las dimensiones destructiva-activa y tiende a dejar la organización.

Esto de alguna manera explica el porque, aún cuando exista una alta insatisfacción, no siempre se tiene alta rotación, esto variará de acuerdo con las características de personalidad, valores y situación particular de los empleados.

Es importante que los administradores de las empresas observen y den importancia a la satisfacción de los empleados en sus puestos, ya que no se espera que exista demasiada rotación o que los empleados se vayan de la organización debido a la insatisfacción en sus puestos.

2.1.3. Relación entre Satisfacción y Motivación

Es importante movilizar la inteligencia de todos aquellos al servicio del proyecto de la empresa a través de la *Satisfacción y la Motivación en el Trabajo*.

Satisfacción y Motivación

De acuerdo con lo publicado en *Journal of Management*, un estudio reciente en esta área ha sido el estudio de los impactos de los componentes específicos de la satisfacción en el trabajo (eficiencia y efectividad organizacional que contribuye a la transformación de los recursos, la innovación y la adaptabilidad). Se revisaron evidencias acerca de los componentes: disposición, afecto, y percepción y se encontró que lo que más se relaciona es el componente de la percepción que se tiene de los resultados del trabajo relativos a los criterios que afectan al estado típico de actitud. La revista mencionada, cita también el trabajo de Scholl, Cooper y McKenna quienes investigaron los efectos de un componente de percepción de la igualdad en las percepciones, en el desempeño de empleados. Otra variable actitudinal que ha sido investigada es el *compromiso*. El compromiso lleva a la motivación⁵.

2.2. ASPECTO FILOSÓFICO DE LA MOTIVACIÓN Y DE LA SATISFACCIÓN

La Motivación y la Satisfacción también tienen un aspecto Filosófico, no todo es considerar modelos teóricos o probados por medio de la investigación, sino que también es necesario considerar dicho aspecto filosófico, ya que esto nos habla de la percepción o el aspecto subjetivo de lo que la gente piensa de aquel proceso interno que lo lleva a sentirse satisfecho y por lo tanto motivado en su ámbito de trabajo lo cual inclusive forma parte de la felicidad que busca como ser humano integral. En su obra "Si Aristóteles Dirigiera General Motors", Tom Morris nos habla sobre esto y destacan las siguientes ideas⁶:

"Las personas no se sienten motivadas para dar lo mejor de si mismas a menos que sientan un cierto grado de satisfacción en el trabajo, deben sentir que su trabajo es una cosa buena y que hacerlo les reporta felicidad." (Morris, Tom. 1997 p. 13)

De alguna manera Morris nos está hablando de lo que más adelante conoceremos como los Estados Psicológicos Críticos que los trabajadores experimentan toda vez que se cumplan positivamente las dimensiones básicas de sus respectivos puestos. En este caso, me refiero a Experimentar el Significado del Trabajo, lo cual se logra a través de la Variedad de Habilidades (VH), la Identidad de la Tarea (IT) y Significado de la Tarea (ST).

"La felicidad no está nunca en la pasividad. Es, en realidad un fenómeno de participación dinámico en algo que conlleve satisfacción. En el mejor de los casos, va acompañado de placer y de una buena dosis de paz interior. De hecho podría sostenerse que una de las formas supremas de paz es la que acompaña a la satisfacción de comprometerse con un trabajo digno. Y uno de los mayores placeres de la vida es la satisfacción activa que se deriva de un trabajo bien hecho." (Morris, Tom., Op. Cit., 1997, p. 34)

⁵ *Journal of Management*, Vol 17, No. 3. 1991.

⁶ Morris, Tom. "Si Aristóteles Dirigiera General Motors" Un Nuevo Enfoque ético de la Vida Empresarial. Primera Edición 1997. Editorial Planeta.

A través de la Autonomía que es otra Dimensión Básica del Puesto, el empleado puede lograr experimentar la Responsabilidad por los Resultados como estado psicológico.

*"Solo estoy bien conmigo mismo cuando tengo un cincel en la mano."
Miguel Ángel*

"Hace tiempo que se ha reconocido que trabajar de una manera inteligente es tan importante como el trabajo duro, y trabajar de una manera inteligente es imposible si no se tiene acceso a la verdad. Todas las personas que trabajan a nuestro alrededor como colegas o con nosotros como clientes o proveedores tienen una dimensión intelectual, independientemente de cual sea su educación formal o la descripción que pueda hacerse de la labor que desempeñan. Si respetamos y cultivamos esta faceta de sus vidas, dando ideas y recibiendo las y entregándoles toda la verdad que podamos darles, haremos una importante contribución a que sientan cierto grado de satisfacción y felicidad en su trabajo, y nosotros, por nuestra parte, estaremos creando un entorno mejor en el que prosperar." (Morris, 1997, p. 56)

Efectivamente el entorno debe responder a la Intensidad de la Necesidad de Crecimiento (NC) del empleado para que este, a su vez, ejerza su influencia sobre las dimensiones básicas del puesto como entrada al proceso y sobre los resultados personales y del trabajo como productos del proceso de trabajo.

2.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A continuación se hace una breve antología de las Teorías de la Motivación relacionadas con desarrollo y evolución de la Teoría de Atributos Necesarios para la Tarea dentro de la cual, se diseñó el Modelo de Características del Puesto (MCP), el cual fue utilizado para llevar a cabo el Diagnóstico del Trabajo en esta organización.

2.3.1. TEORÍA DE LA JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES

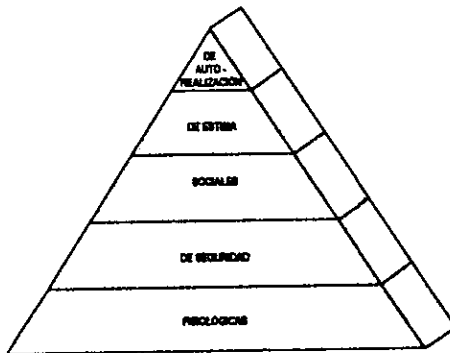


Figura 2.3
Jerarquía de las
necesidades de Maslow
(Fuente:
Cita por: Robbins, Op. Cit., 214.)

Una de las teorías que considero más importantes debido a que son base de todas las demás es la Teoría de la Jerarquización de las Necesidades propuesta por Abraham Maslow **Figura 2.3**, estas necesidades son en orden ascendente:

1. Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo, y otras necesidades de tipo corporal.
2. De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la satisfacción.

Es probable que no se de exactamente el orden que Maslow presenta en su diagrama, pero parece, desde mi punto de vista, lógico que este agrupamiento de necesidades se dan en la esfera humana, y esto además es llevado al ámbito organizacional, uno no empieza por la cúspide cuando comienza a interactuar en un nuevo empleo por ejemplo, y no me refiero al organigrama, sino a la pirámide de necesidades de Maslow y, en la medida en que los empleados cubren sus necesidades, logran estar más motivados para continuar con las actividades que le llevarán a cubrir las nuevas metas que se van fijando.

La importancia de la obra de Maslow estriba en la afirmación de que la gente es motivada para adoptar aquellas conductas que percibe como un medio para satisfacer las necesidades experimentadas. La Gerencia tiene la responsabilidad de crear el clima apropiado en el cual los empleados desarrollan sus potencialidades. Este clima debe incluir el incremento en las oportunidades de crear una mayor autonomía, variedad y responsabilidad para que las personas al satisfacer sus necesidades de orden inferior busquen posteriormente satisfacer las de orden superior. Más de una necesidad puede constituir el punto central de cierta conducta.

2.3.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE KURT LEWIN

En su Libro "Motivación", David McClelland ⁷ nos dice: en la vida cotidiana la conducta siempre esta regida por la intención de hacer una cosa u otra. Dicho de otro modo, toda conducta es motivada. Lewin siempre suscribió este concepto básico. Lewin creía que los hechos básicos de la motivación eran bastante concretos y que no había problemas de explicación.

Constructos Motivacionales de Lewin

Al individuo le atraen las actividades que ve como medios de liberar su tensión, para el, tienen valencia positiva y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas.

Heider (Citado por McClelland, Op. Cit., 1965, p.245) dice, hablando de la Teoría de Lewin:

⁷ McClelland, David. Motivación. 1967. 3a. Edición. Edit. Mc. Graw Hill. p. 245.

Es una exposición en términos sistemáticos del hecho de que, cuando pienso que puedo conseguir la meta Y al hacer X, haré X con el fin de obtener lo que quiero.

Toda la conducta, o por lo menos toda la conducta intencional, es motivada, la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valores y tiene metas. Sus cuatro constructos motivacionales son: tensión, necesidad, valores y fuerza.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Nietzsche ha escrito:

"Quien tiene para que vivir, puede soportar todos los como"

¿Cuáles son esos para qué?

- La necesidad de salario, seguridad en su empleo, etc.
- Deseo de ser respetado como persona.
- La necesidad de autorespetarse.
- El deseo de desarrollarse y dotar de sentido a su vida profesional.

Muchos dirigentes de empresa consagran toda su energía a satisfacer la primera de las necesidades y se aperciben tardíamente de que las reivindicaciones materiales de sus subordinados ocultan una insatisfacción en los tres ámbitos restantes.

Para respetar a las personas, es necesario respetar su necesidad de autonomía y de seguridad. Como ha subrayado con humor un autor americano, Anthony Jay, el imperio romano sobrevivió largo tiempo porque no había entonces radio, trenes ni papeleo. Roma no podía llamar por teléfono a sus gobernantes ni estos podían tomar el avión para venir a pedir consejos de manera incesante. "El emperador designaba un gobernador, veía su carro alejarse envuelto en una nube de polvo y ahí acababa todo. No se podía por ello designar a alguien que no tuviera la formación y la competencia necesarias".

2.3.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN POR EL LOGRO DE METAS

Esta es la segunda teoría que utiliza el concepto de las necesidades humanas como la unidad básica de análisis (Steers y Porter, 1975, p. 47-48) y postula que una gran proporción del desempeño de los individuos pueden ser explicados o predichos por la intensidad de sus necesidades de logro⁸.

Este modelo tiene sus orígenes en el trabajo de Henry A. Murray y sus asociados en la Clínica Psicológica de Harvard durante la década de los 30's. Murray (1938) nos dice que los individuos pueden ser clasificados de acuerdo con la fuerza o intensidad de las variables de personalidad-necesidad. Se creía que esas necesidades representaban la fuerza central de la motivación, ambas en términos de intensidad y de orientación de la conducta de meta-dirigida. Una necesidad es definida como "un constructo ... el cual representa una fuerza ... en una región cerebral, una fuerza que organiza la percepción, la autopercepción, el razonamiento, las inclinaciones y las acciones de tal manera que transforma en una cierta

⁸ Steers, Richard M. y Porter Lyman W., "Motivation and Work Behavior". 1975. Editorial Mc Graw Hill.

dirección una insatisfacción existente. McClelland (1991. Citado por Steers y Porter, Op. Cit., 1975. p.47) nos dice que es una recurrente preocupación por las metas. Las necesidades no son algo que pueda ser observado por los investigadores. Por el contrario Murray (1938. Citado por Steer y Porter. 1995, p. 48) estableció que el análisis de tales necesidades era un proceso hipotético, la ocurrencia de aquello que es imaginado con la finalidad de contar con un objetivo y hechos subjetivos, es decir, Las necesidades solo pueden ser inferidas por la observación de la conducta.

Murray y sus asociados veían la personalidad del individuo como algo compuesto por necesidades divergentes y frecuentemente conflictivas que tenían el potencial de motivar la conducta humana. Esta lista de necesidades incluían: *el logro la afiliación, el poder, la autonomía, la educación y respeto*. De acuerdo con este modelo, las necesidades deben ser manifiestas o latentes. Una necesidad latente no implica que esta no sea fuerte, solamente que ha sido inhibida o no ha encontrado una forma de expresión.

Específicamente el modelo de Atkinson sostiene que la motivación es una agrupación de funciones multiplicativas de (a) la intensidad del motivo básico [M], (b) la expectativa de cumplir la meta [E] , y la percepción del valor del incentivo de una meta en particular [I], en otras palabras, la motivación de una persona depende de la intensidad de sus motivos, y de dos tipos de percepciones de la situación: sus expectativas de metas-logro y el valor del incentivo obtenido con la meta lograda. El modelo puede ser resumido de la siguiente manera:

$$\text{Motivación} = M \times E \times I$$

Los motivos son considerados como la disposición de las metas internas y son, presumiblemente, adquiridas en la infancia y varían relativamente con el tiempo. Las expectativas y el valor de los incentivos dependen de la experiencia específica de la persona.

El modelo de Atkinson ha sido desarrollado para explicar la conducta y el desempeño relacionado con la necesidad de logro lo cual es definido como una necesidad de exceder los estándares internos y de competitividad, también se ha tratado de explicar la Necesidad de Poder y la Necesidad de Afiliación.

2.3.4. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

Steers y Porter en su libro "Motivation and Work Behavior"⁹ nos hablan sobre la Teoría de la Motivación-Higiene que fue propuesta por Frederick Herzberg a mediados de la década de los 50's y nos dice lo siguiente. Esta teoría tiene dos aspectos: el primer aspecto es una parte básica del modelo y es que representa una Teoría del Comportamiento en el Trabajo formalmente establecida. El segundo aspecto se enfoca al comportamiento subsecuente al enriquecimiento del trabajo y los programas de rediseño del trabajo.

⁹ Steers, Richard M. y Porter Lyman W., Op. Cit., 1975..

El hallazgo de los estudios realizados con este modelo, sugieren que los factores involucrados en la generación de la satisfacción y la motivación en el trabajo son distintos de aquellos factores que llevan a la insatisfacción en el trabajo, por lo que si se analizan, es conveniente hacerlo por separado. Por consiguiente se considera que la satisfacción y la insatisfacción no son dos sentimientos opuestos. Lo opuesto a Satisfacción es No Satisfacción y de igual manera lo opuesto a la Insatisfacción es la No Insatisfacción.

En esto se encuentran involucradas dualidades de las necesidades del ser humano, una dualidad es: por un lado reprime un comportamiento acorde a su naturaleza animal - por otro lado tiene el instinto de evitar que el ambiente le cause dolor, más aún si esto está condicionado por instintos biológicos, por ejemplo: el hambre es un instinto biológico básico que hace necesario ganar dinero. Otra dualidad de necesidades relacionadas con las características humanas únicas es: la habilidad de lograr - experimentar el crecimiento psicológico a través del logro. La dualidad encontrada en los lugares de trabajo es: el contenido del trabajo - el ambiente de trabajo.

Una parte intrínseca del trabajo son los Factores de la Motivación dentro de los cuales encontramos: el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento.

Los factores de Higiene son extrínsecos al trabajo y se consideran: las políticas de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo, salario, status y seguridad.

El modelo de la Motivación-Higiene se muestra de manera gráfica en la Figura 2.4

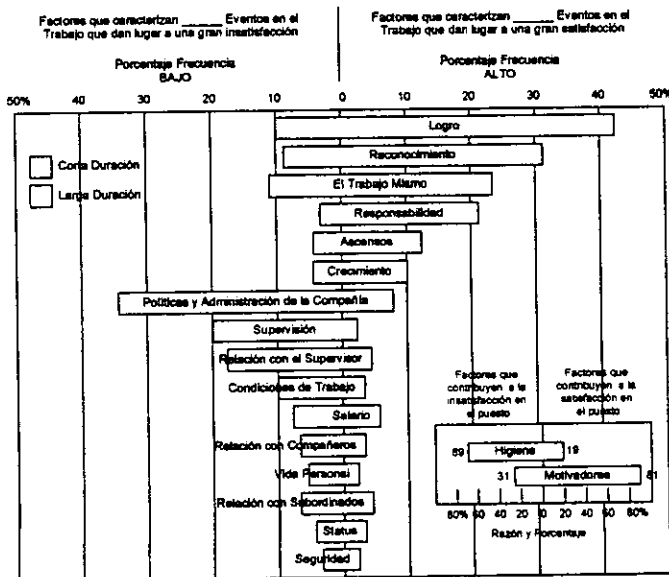


Figura 2.4
Factores que afectan las actitudes en el Trabajo. Comparación de Satisfactores e Insatisfactores

(Fuente: Reproducido con permiso de F. Herzberg et al. The Motivation to Work. John Wiley and Hijos. Nueva York, 1959.

Cita por: Herzberg, Op. Cit., p. 73).

De acuerdo con Herzberg¹⁰, los *motivadores* son factores de las tareas y son necesarios para el crecimiento, ellos proporcionan el estímulo psicológico por el cual el individuo puede ser impulsado hacia sus necesidades de autorrealización. Podemos pensar en dos tipos de ajuste para el equilibrio mental: primero, un ajuste al ambiente que es principalmente un ajuste de evitación; segundo, un ajuste del empleado a sí mismo, el cual depende del éxito procurado por el crecimiento psicológico, auto-actualización, auto-realización o simplemente, ser psicológicamente más de lo que se ha sido en el pasado.

Existe una dicotomía con respecto a la adaptación al puesto: primero la necesidad de evitar un ambiente de trabajo desagradable conduce a la insatisfacción en el trabajo, segundo la necesidad de autorrealización que conduce a la satisfacción en el trabajo cuando se presenta la oportunidad de dicha autorrealización.

Un ambiente "higiénico" previene el descontento en el trabajo, pero no conduce a la adaptación al puesto cuando hay insatisfacción. Los factores de higiene no proporcionan una satisfacción positiva ya que no poseen las características necesarias para dar un sentido individual de crecimiento.

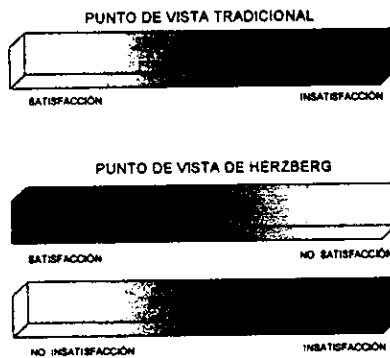


Figura 2.5
Puntos de Vista
Contrastantes de la
Satisfacción y la
Insatisfacción.

(Fuente:
Cita por: Robbins, Op. Cit., p.
214.)

La teoría de la motivación-higiene, propuesta por Frederick Herzberg, considera la relación del individuo con su trabajo como básica, en sus estudios, al pedir a la gente que describiera en detalle las situaciones en que se sentía muy bien o muy mal en su trabajo y que influían en su actitud hacia el puesto que ocupaban encontró que, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se piensa. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio como podemos ver en la **Figura 2.5**. Los resultados de Herzberg (Citado por Robbins, 1996, p. 214) muestran la existencia de la dualidad: lo opuesto a "satisfacción" es "no Satisfacción", y lo opuesto a "insatisfacción" es "no insatisfacción".

¹⁰ Herzberg, Frederick. "Work and the Nature of Man", Primera Edición, 1966. Editorial World Publishing Company. p. 71-78.

2.3.5. TEORÍA DE LA EQUIDAD

Se basa en la idea de que el principal determinante del desempeño y la satisfacción en el trabajo es el grado de equidad o inequidad que el individuo percibe en una situación de trabajo. El grado de equidad es definido en términos de la razón de insumos individuales (tales como el esfuerzo) con respecto a los productos (tales como el pago), comparados con otro similar. Debido a este aspecto comparativo, la Teoría también ha sido llamada Teoría de la Comparación Social.

La teoría de la equidad se concentra en la comprensión de los procesos por medio de los cuales la conducta es estimulada y sostenida, por lo mismo, es un enfoque más dinámico del estudio de las variables motivacionales más relevantes en una situación de trabajo. Debido a eso la teoría de la equidad ha sido calificada como una teoría de proceso, mientras que las teorías de Maslow, Murray y Herzberg han sido calificadas como teorías de contenido.

Esta teoría argumenta que es la equidad percibida de la situación lo que estimula la conducta y la satisfacción en el trabajo.

2.3.6. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA/VALENCIA

Esta teoría intenta identificar la relación entre variables en un estado dinámico, así como sus efectos en la conducta del individuo. En esta teoría, el enfoque básico es la relación entre los insumos y los productos del individuo.

El modelo de la expectativa/valencia es también una teoría cognocitiva de la motivación. Los individuos son vistos como seres que piensan y razonan, que tienen creencias y anticipan los eventos futuros en sus vidas. Esta teoría postula que la conducta humana es una función del proceso interactivo entre las características de un individuo (tales como rasgos de personalidad, actitudes, necesidades y valores) y su percepción del ambiente (estilo de supervisión, trabajo o requerimientos de las tareas, y clima de la organización).

El desempeño en una organización parece ser una función de al menos tres variables importantes: nivel de motivación, habilidades y características y percepción de roles. Un requisito básico para el desempeño de la tarea es el deseo -o motivación- del empleado de llevar a cabo las tareas que le han sido asignadas.

La motivación por sí sola no asegura el desempeño de la tarea, las personas deben tener las habilidades y las destrezas necesarias.

Otro factor importante es la claridad de roles. Usualmente una persona tiene un entendimiento preciso de cuales son los requerimientos del trabajo y se espera que se dediquen a él con energía y eficiencia.

Esta teoría sostiene que la fuerza de la motivación en el desempeño - o esfuerzo- es una función multiplicativa de las expectativas, creencias que el individuo tiene con respecto al resultado que obtendrá y del valor que él asigne a dichos resultados.

Con el objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos: expectativa, valencia e instrumentalidad (Aldag, 1989, p.29-31)¹¹.

Expectativa es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Más precisamente, expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

La Valencia consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo (es decir, la orientación afectiva en relación con este). La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado.

Instrumentalidad es la probabilidad percibida de que el desempeño conducirá hacia un particular resultado, es decir, la percepción de la asociación entre desempeño y resultado.

Entre mayor sea la instrumentalidad, más importancia se le dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación, así pues, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables.

La motivación está, por consiguiente, en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales de trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad.

$$\left[\text{Expectativa} \times \sum \left(\text{Valencia} \times \text{Instrumentalidad} \right) \right] \rightarrow \text{Esfuerzo}$$

estimación de la capacidad para obtener metas específicas de desempeño Nivel de satisfacción o insatisfacción con el resultado del trabajo La probabilidad percibida de que el desempeño conducirá hacia un particular resultado

2.3.7. TEORÍA DE ATRIBUTOS NECESARIOS PARA LA TAREA

Stephen Robbins, en su obra *Comportamiento Organizacional* nos describe que a mediados de los años 60, Turner y Lawrence definieron la complejidad del puesto considerando las siguientes características de las tareas: variedad, autonomía, responsabilidad, conocimientos y habilidades, interacción social necesaria e interacción social opcional. Sin embargo no encontraron una correlación general entre la complejidad de la tarea y la satisfacción en el trabajo.

Basados en la teoría de atributos necesarios de las tareas, Hackman y Oldham diseñaron el **Modelo de Características del Puesto (MCP)** dentro del cual se definen las características de la tarea y su relación con la motivación, desempeño y satisfacción del empleado¹².

¹¹ Aldag, Ramón J. y Brief, Arthur P. "Diseño de Tareas y Motivación del Personal", Segunda Edición en Español 1989. Editorial Trillas.

¹² Robbins, Op. Cit., 1996, p 597-599.

2.4 MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (MCP)

2.4.1. Descripción del Modelo

Siguiendo la teoría diagramada en la **Figura 2.6**, El modelo propone que en un empleado, los resultados positivos tanto personales como de trabajo (*alta motivación, alta calidad en el desempeño del trabajo, alta satisfacción en el trabajo y el bajo índice de ausentismo y rotación de personal*), se dan cuando están presentes los tres estados psicológicos críticos (*experimentar el significado del trabajo, responsabilidad por el trabajo realizado, conocimiento de los resultados*).

La teoría propone que los estados psicológicos críticos son creados en esencia por la presencia de las cinco Dimensiones Básicas del Puesto. Experimentar el significado del trabajo es generado primordialmente por tres de las dimensiones del trabajo que son: variedad de habilidades, identificación con la actividad, significado de la tarea. El experimentar la responsabilidad por los resultados del trabajo es incrementado cuando se realiza en medio de un alto grado de autonomía. El conocimiento de los resultados es incrementado cuando existe un alto grado de retroalimentación. Finalmente, es posible generar un indicador que refleje la motivación potencial total en términos de las dimensiones del trabajo.

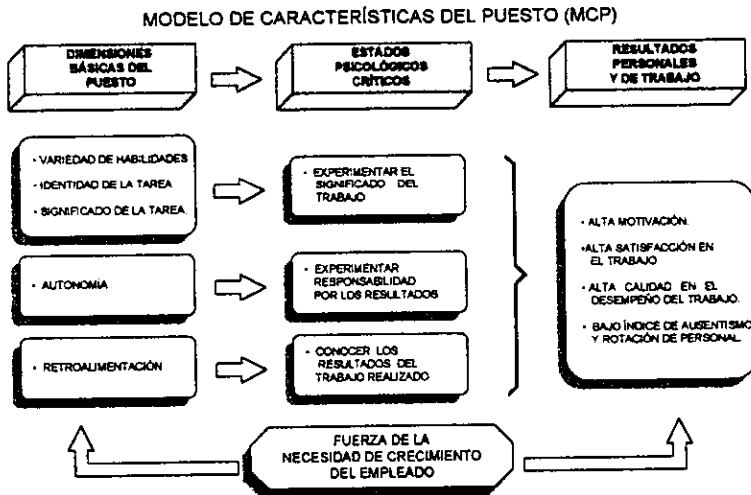


Figura 2.6

Modelo teórico relacionado con las dimensiones del trabajo, los Estados Psicológicos Críticos y los Resultados Personales y del Trabajo (moderados por la Intensidad de la Necesidad de Crecimiento del Empleado).

(Fuente: Hackman, Richard and Oldham, Greg. *Op. Cit.*, 1975 p. 159-170.)

Dimensiones Básicas del Puesto

De acuerdo con el Modelo de Características del Puesto (MCP) se puede describir cualquier puesto en términos de cinco dimensiones básicas del puesto que se definen de la siguiente manera:

1. **Variedad de Habilidades:** Número y diversidad de habilidades que un puesto requiere para la realización de actividades diferentes, de manera que el trabajador pueda utilizar habilidades diversas y talentos diferentes.
2. **Identidad de la Tarea :** Medida en la cual el puesto exige la terminación de una unidad completa y reconocible de trabajo esto es, haciendo un trabajo de principio a fin con resultados visibles. por ejemplo: ensamblar completamente un tostador eléctrico y no solo una de sus partes.
3. **Significado de la Tarea:** Grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas, ya sea en la organización o en el ambiente externo.
4. **Autonomía:** Grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad considerables para el individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos para llevarlos a cabo.
5. **Retroalimentación:** Información que reciben las personas que llevan a cabo el trabajo y que les dice que tan efectivos han sido sus esfuerzos en la obtención de resultados, es decir, es el grado en el cual el cumplimiento con las actividades de trabajo necesarias para el puesto permite que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño.
Retroalimentación.- Del Trabajo Mismo.- El grado en el cual el resultado del trabajo realizado proporcionan una información clara acerca de la eficiencia del desempeño del empleado. *Retroalimentación de otros medios.-* E grado en el cual e empleado recibe información clara de su desempeño ya sea de su supervisor o de sus compañeros de trabajo (*esta dimensión no es estrictamente una característica del trabajo mismo, pero es complementaria.*).

Calificación del Potencial Motivador

Las Dimensiones Básicas del Puesto se pueden combinar en un solo índice de predicción llamado Calificación del Potencial Motivador (CPM) el cual se calcula de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN DEL POTENCIAL MOTIVADOR (CPM)					
CPM =	$\frac{\text{Variedad de Habilidades} + \text{Identidad de la Tarea} + \text{Significado de la Tarea}}{3}$	x	Autonomía	x	Retroalimentación

Los puestos con mucho potencial motivador deben tener alta calificación en por lo menos uno de los tres factores que llevan al significado experimentado, y deben tener alta calificación tanto en autonomía como en retroalimentación.

Como podemos ver en la fórmula, un incremento en cualesquiera de las dimensiones del trabajo incrementara el CPM; pero (debido a la relación multiplicadora entre sus componentes) si uno de los componentes principales es bajo, el resultado del CPM será bajo. La intensidad en la necesidad de crecimiento individual es un moderador de las otras relaciones especificadas en esta teoría.

Estados Psicológicos Críticos

Este nuevo enfoque del diseño de puestos propone la teoría de que se aumentan las probabilidades de obtener resultados personales y de trabajo si están presentes tres "estados psicológicos críticos" en las personas que desempeñan el trabajo: estos estados psicológicos críticos son:

- **Experimentar el significado del trabajo:**
El grado en el cual el empleado experimenta el trabajo como algo generalmente significativo y valioso.
- **Experimentar responsabilidad por los resultados:**
El grado en el cual el empleado se siente responsable por el trabajo que desempeña.
- **Conocer los resultados del trabajo realizado:**
El grado en el cual el empleado conoce y entiende de manera consistente que tan eficientemente desempeña su trabajo.

Resultados Personales y de Trabajo

Los resultados de trabajo que las organizaciones esperan obtener por parte de los empleados incluyen:

- Una Alta Motivación Interna dentro del Trabajo.
- Un Desempeño de Alta Calidad en el Trabajo.
- Una gran Satisfacción en el Trabajo.
- Bajos Niveles de Ausentismo y Rotación.

Si los puestos tienen una alta Calificación del Potencial Motivador (CPM) el modelo predice que la motivación, el desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente y se reducirá la posibilidad de ausentismo y rotación.

Fuerza de la Necesidad de Crecimiento

David Hampton¹³ nos dice que la fuerza de la Necesidad de Crecimiento (NC) tiene cierta correspondencia al nivel superior de la escala de necesidades mencionadas por

¹³ Hampton, David R. "Administración Contemporánea". Primera edición (primera edición en español). Editorial McGraw Hill. p 341.

Maslow haciendo hincapié en la necesidad de desarrollar el potencial creativo y productivo de los empleados. Las personas que tienen fuertes necesidades de crecimiento se ven estimuladas por una actividad desafiante que consideren que pueden desempeñar de manera exitosa. La Necesidad de Crecimiento (NC) afecta el grado en que las dimensiones básicas del puesto influyen sobre los estados psicológicos críticos, es decir, conforme más intensa es la necesidad de crecimiento del empleado mayor será el impacto que el incremento en las dimensiones básicas del puesto tengan sobre los estados psicológicos críticos

Existen evidencias de que aumentos en las dimensiones básicas del puesto van asociadas con el aumento en la motivación, satisfacción y productividad, pero las evidencias sugieren un impacto más débil o menos consistente sobre la productividad y en algunos casos, sobre la motivación, en comparación con la satisfacción. Como Hackman y sus colegas señalan "las restricciones tecnológicas, el desempeño de los propios compañeros de trabajo, las habilidades y capacidades personales, la cantidad de trabajo asignada y una variedad de factores, tanto internos como externos a la organización, pueden influir sobre la productividad".

Desde el punto de vista de motivación, el modelo indica que los individuos obtienen recompensas internas cuando saben que se han desempeñado bien en una tarea y es entonces cuando se presentan los estados psicológicos críticos: experimentar el significado del trabajo; experimentar responsabilidad por los resultados y; conocer los resultados del trabajo. Mientras más están presentes estos tres estados psicológicos, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Por lo anterior, se espera que exista menor ausentismo y menor probabilidad de que los empleados dejen la organización. Como podemos ver en la **Figura 2.6** las vinculaciones entre las dimensiones del puesto y los resultados se ven moderados o ajustados por la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo, es decir, por el deseo del empleado de la autoestima y la autorrealización.

2.4.2. Diagnóstico de Puestos

Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo

El Modelo de Características del Puesto (MCP) incluye un sistema para diagnosticar puestos, dicho sistema es el Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo. Consideremos un empleado que trabaja en una actividad determinada, el cuestionario proporciona para tal actividad, mediciones de conceptos especificados en el marco teórico, demás el instrumento proporciona varias mediciones suplementarias de su reacción ante el trabajo. La finalidad de diagnosticar puestos es medir la adecuación para el enriquecimiento y para diagnosticar la probable reacción de los empleados ante un trabajo enriquecido.

De acuerdo con el artículo publicado¹⁴ por Hackman y Oldham, las propiedades y usos del Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo (JDS) son: (a) Diagnosticar los puestos para determinar si estos pueden ser rediseñados para mejorar la motivación y productividad de los empleados (b) Evaluar los efectos de los cambios en el trabajo sobre los empleados.

El instrumento está basado en una teoría específica sobre como el diseño del trabajo afecta la motivación y proporciona medidas de: (a) Dimensiones Básicas de los Puestos (b) Estados Psicológicos Críticos Individuales resultado de esas dimensiones, (c) las Reacciones afectivas de los empleados ante el trabajo y las instalaciones de la empresa, y (d) fuerza de la necesidad de crecimiento individual (interpretada como la disposición de los individuos para responder al enriquecimiento del trabajo).

Hasta ahora no ha surgido un conocimiento sólido acerca de las consecuencias de el enriquecimiento del trabajo a pesar del gran número de investigaciones en el área de ciencias de la conducta. Tampoco existen datos suficientes acerca de la efectividad de las diversas estrategias para implementar el rediseño del trabajo. Nuestra capacidad para medir y por lo tanto entender) que pasa cuando el trabajo se modifica, ha sido muy limitada.

Hackman y Oldham desarrollaron una herramienta de medición llamada Inspección y Diagnóstico del Trabajo (Job Diagnostic Survey JDS) el cual ha llenado ese vacío en la investigación y en las acciones encaminadas a el rediseño del trabajo.

Este modelo fue diseñado para ser usado tanto en el diagnóstico del trabajo antes de su rediseño, como en las actividades de investigación y evaluación dirigidas a determinar los efectos del rediseño del trabajo sobre la gente que lo ejecuta.

La disponibilidad de un instrumento estandarizado facilita los esfuerzos de los científicos de la conducta para entender como y porque el enriquecimiento del trabajo funciona o no funciona.

Hampton explica que, este Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo (JDS Job Diagnostic Survey)¹⁵ tiene sus orígenes en metodologías desarrolladas con anterioridad por Turner y Lawrence (1975) y por Hackman y Lawler (1971). Muchas de las escalas y conceptos utilizados por estos investigadores fueron incluidas en este modelo (ver Figura 2.7). A través de este instrumento, es posible cuantificar: cada una de las dimensiones básicas del puesto, cada una de los estados psicológicos críticos, la fuerza de la necesidad de crecimiento en el empleado y los niveles de motivación y satisfacción interna en el trabajo.

¹⁴ Hackman, J. Richard y Oldham, Greg R. "Desarrollo del Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo". *Revista de Psicología Aplicada*, 1975 Vol. 60, No. 2, 159-170.

¹⁵ Hampton., Op. Cit., 1996, p 347-351.

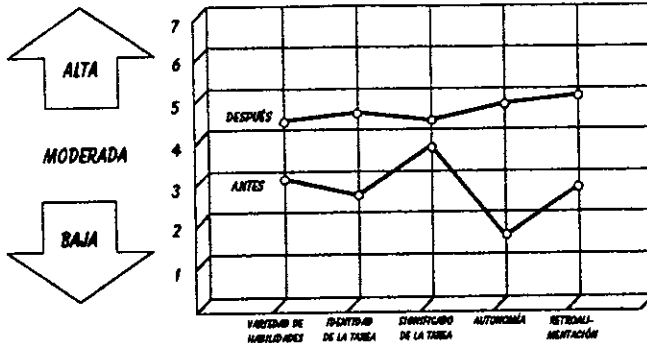


Figura 2.7
Presentación hipotética de las calificaciones de las dimensiones básicas de un puesto antes y después de introducir cambios.

(Fuente: J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "The Job Diagnostic Survey", Technical Report no. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, mayo 1974, p. 33. Con autorización. Cita por: Hampton, Op. Cit., p. 349.)

Los registros en las dimensiones de trabajo son obtenidas de cuestiones en dos secciones del instrumento. En la primera sección los encuestados indican directamente en una escala del 1 al 7 la calificación que asignan a cada característica de trabajo que ellos perciben que esta presente en su actividad. En la segunda sección, los encuestados califican el estatus de las características de su trabajo.

Es importante para la realización del Diagnóstico del Trabajo:

1. Describir el Problema.
2. Describir la Situación de la Empresa.
3. Precisar el nivel en que se encuentran las cinco dimensiones básicas de los puestos que componen el Modelo de Características del Puesto (MCP)
4. Calificación del Potencial Motivador (CPM), el Nivel de Satisfacción con el Contexto (NSC) y la Necesidad de Crecimiento (NC).
5. Identificar si existe disponibilidad al cambio.
6. Relaciones de cada puesto con otros trabajo, equipos y personas que forman parte del sistema.

El éxito del enriquecimiento de los puestos puede depender de la intensidad de la necesidad de crecimiento de los empleados, es aconsejable determinar esa fuerza antes de proceder al enriquecimiento de los puestos.

La reflexión en sistemas exige un panorama gran angular de los efectos humanos, tecnológicos y económicos del rediseño del trabajo.

La idea básica es diseñar los puestos de manera que se entrelace a las personas en relaciones de trabajo de apoyo mutuo y no en posiciones en las que cualquier tecnología de lugar a insuficiencias y a solicitar ayuda. El supuesto es que el diseño del trabajo basado en análisis como este no solo serán más productivos, sino que serán también más motivantes y satisfactorios para los empleados.

Debido a que esta perspectiva del diseño de puestos toma en consideración factores sociales, técnicos y tecnológicos y utiliza el enfoque de sistemas, algunas veces se le denomina sistemas sociotécnicos, esto es, la creación de grupos de empleados

relativamente autónomos y colectivamente responsables de su producción. El enfoque sociotécnico crea equipos autoadministrados responsables del desempeño total. (Hampton, 1996, p. 351).

Estructura del Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo

De acuerdo con el artículo publicado por Hackman y Oldham¹⁶, la aplicación de este instrumento se basa en consideraciones psicométricas importantes para maximizar la riqueza sustantiva de las mediciones. Cada clase de variables (excepto la "satisfacciones específicas") es medida en dos diferentes secciones del modelo y por conceptos escritos en dos diferentes formatos, por ello disminuye el grado de confusión entre el contenido principal y la técnica de medición dentro del instrumento. Los registros de los estados psicológicos críticos son obtenidos de las preguntas de tipo autodescription y proyectivas. En la *sección autodescription*, los encuestados indican el nivel en el que están de acuerdo con algunos planteamientos acerca de su experiencia en el trabajo. En la *sección proyectiva* se le pide a cada encuestado que piensen en otro empleado de la organización que realice el mismo trabajo que él o ella, y que reporte de la manera que considere más precisa lo que cree que describa los sentimientos de ese empleado.

Reacciones Afectivas en el Trabajo

El cuestionario de Diagnóstico para el Enriquecimiento de Puestos (Job Diagnostic Survey JDS) proporciona mediciones de las reacciones afectivas o sentimientos que experimenta al realizar su trabajo, esto se observa en la **Figura 2.6** como "Resultados Personales y de Trabajo". (El instrumento no mide los resultados de trabajo tales como: productividad, las percepciones del empleado sobre la productividad, rotación o ausentismo). Los resultados personales medidos son:

Motivación interna en el trabajo.- El grado en el cual el empleado es automotivado a realizar eficientemente su trabajo, esto es, el empleado experimenta sentimientos positivos cuando trabaja eficientemente y sentimientos negativos cuando su desempeño es pobre.

Satisfacción General.- Una medida del grado en que el empleado es satisfecho y feliz en el Contexto de su trabajo.

Satisfacciones Específicas.- Algunas escalas cortas proporcionan mediciones separadas de la satisfacción con:

- 1) Seguridad en el trabajo.
- 2) Pago y otras compensaciones.
- 3) Relación con compañeros de trabajo (satisfacción "social").
- 4) Supervisión.
- 5) Oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo en el trabajo (satisfacción con el "crecimiento").

Los puntos que miden la satisfacción general (con el Contexto del Trabajo) y la motivación interna en el trabajo están estrechamente relacionados con aspectos derivados de los tres estados

¹⁶ Hackman y Oldham. Op. Cit. 1975. p. 159-170.

psicológicos críticos en las secciones autodescriptiva y proyectiva del instrumento. Para las cinco satisfacciones específicas, los encuestados reportan directamente que tan satisfechos (o insatisfechos) están con los diversos aspectos de su trabajo.

Fuerza de la Necesidad de Crecimiento Individual

Finalmente el Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo (Job Diagnostic Survey JDS) deriva la intensidad del deseo de los encuestados por obtener satisfacción en cuanto a su crecimiento en el trabajo. Esta medición es vista como una característica individual, la cual es maleable y puede predecir que tan positivamente responderá el empleado en el trabajo cuando tiene una alta motivación potencial.

Un trabajo alto en motivación potencial no afecta de la misma forma a todos los individuos. En particular personas con una fuerte necesidad de crecimiento y realización personal responderán positivamente en el trabajo, mientras que los individuos que no sienten tal necesidad experimentarían una creciente ansiedad y una incómoda estrechez en el trabajo.

Otras Aplicaciones del Modelo de Características del Puesto

El Modelo de Características del Puesto (MCP) y, específicamente el Instrumento "Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo" ha sido utilizado en gran diversidad de proyectos. A continuación se mencionan algunos de los más recientes:

Uso de Sistemas Expertos: Cambio de Tareas y Motivación Intrínseca.

Desarrollado por: *T. Grandon Gill*

Objetivo:

Identificar el Nivel de Motivación entre los usuarios de la tecnología de Sistemas Expertos considerados como un beneficio para mejorar la calidad, la consistencia y la rapidez en la Toma de Decisiones.

¿La motivación está limitada a que tan bien se lleve a cabo el desempeño?

La teoría de diseño del trabajo sugiere que hay otros factores tales como: el incremento en el control que un empleado tiene sobre sus tareas, o bien realizar las tareas con menos rutina a través del uso de tecnologías de punta, por ejemplo: el uso de sistemas expertos puede hacer menos rutinario el trabajo para un programador, además de tener mayor control sobre dicho trabajo

Este estudio concluye que la perspectiva del diseño del trabajo es una valiosa herramienta para predecir la aceptación del nuevo sistema por parte de los empleados.

El uso de la metodología Diagnóstico del Trabajo (Job Diagnostic Survey) ayuda a aumentar la competitividad de los trabajadores, de manera que ellos permanecen en sus empleos y se identifica cuáles habilidades deben reforzar u obtener con el objeto de mejorar su trabajo o inclusive encontrar nuevas alternativas, ya sea dentro o fuera de la empresa. Por otro lado el uso de esta técnica ayuda a proporcionar un mejor entrenamiento a los nuevos empleados

<http://www.misq.org/archivist/vol/no20/issue3/vol20n3art3.html>

Adaptación-Edad

Desarrollado por: *Barnsley MBC Training and Employment Services*

Objetivo:

Incrementar las posibilidades de trabajadores mayores de 40 años para permanecer en sus trabajos, encontrar nuevas alternativas o autoemplearse mediante el mejoramiento de sus

habilidades a través de un entrenamiento adecuado. Un innovador aspecto es el uso de la técnica (Job Diagnostic Survey JDS) Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo como el principal instrumento para determinar el potencial de motivación, sus necesidades de crecimiento y las bases para impulsar a la nueva gerencia a apoyar la filosofía para el empleado maduro. Para la consecución de las metas identificadas a través de este estudio, se utilizarán técnicas de Programación Neuro-Lingüística.

South Yorkshire, U.K. Mayo 1998.

http://www.adapt.ecotec.co.uk/second/2nd_1.htm

Proyecto de Investigación de los Antecedentes del Compromiso del Staff.

Desarrollado por: *David Robinson, Linda Simourd y Frank Porporino*

Objetivo:

Identificar los aspectos relevantes para el mejoramiento de la calidad de los Recursos Humanos importantes para la evolución del Servicio Correccional de Canadá.

Lo anterior es algo que esta oficina ha adoptado como parte de su misión dentro de una ambiciosa agenda y una condición importante para lograr el éxito, es el compromiso del equipo de trabajo (staff) para que los objetivos y metas estén bien articulados.

La prioridad asignada al staff es: Identificar las características de los infractores que impactan en la variedad de resultados de la actividad correccional (readmisión, reincidencias, ajuste institucional, etc.), así como otros aspectos subjetivos relevantes para el logro de las metas de esta organización.

La aplicación de técnicas o herramientas como esta han surgido como una promesa dentro de la investigación de la Psicología Industrial y Organizacional. Esto ha venido a reforzar el interés sobre la Satisfacción en el Trabajo (Schneider, 1985). En un constructo posterior fue percibido como una correlación lógica con el desempeño del trabajo con la popular hipótesis de que el desempeño en el trabajo aumenta en la medida en que el trabajador esta más motivado (Schwab and Cummins, 1970).

Research and Statistics Branch Correctional Service of Canada. Enero 1992.

<http://www.csc-scc.gc.ca/crd/reports/r20e/r20e.htm>

Integración de un Equipo de Trabajo y Automatización de la Producción en la Industria Finlandesa del Papel.

Desarrollado por: *Lehtonen Tomi*

Objetivo

Demostrar que las expectativas sobre los resultados de proyectos realizados en equipo han variado y que el trabajo en equipo no es la solución en industrias con un alto grado de automatización.

Las metas y expectativas de los equipos de trabajo pueden variar de acuerdo con el tipo de solución a cada situación. En industrias con procesos de manufactura por lotes, los objetivos de los proyectos son a corto plazo y se tiene muy poco en consideración otras metas tales como: el bienestar de los trabajadores, el enriquecimiento del trabajo y la flexibilidad. En las empresas de procesos industriales, las metas son, hasta cierto punto intangibles y difíciles de medir.

Una razón por la cual los equipos de trabajo parecen no ser la mejor medida para obtener mayor productividad en empresas de procesos industriales es el no contar con mediciones adecuadas. Si el incremento de la productividad no se mide de manera apropiada, será imposible lograr acuerdos del equipo de trabajo sobre los resultados del proyecto.

Se piensa además que el enriquecimiento de los puestos es por hoy la mejor manera de lograr el bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Si la medición de la productividad es en si difícil, es prácticamente imposible hacerlo para equipos de trabajo.

Research Scientist, Department of Forest Products Technology, University of Technology, Finland
Pulp Mill (Production Research 1993)
<http://www.tuta.hut.fi/people/lehto/ARTICLES/THAI.HTM>

Motivación y Diseño de Puestos

Desarrollado por.: *Dan Couger, Mel Colter, Dan Couger, Robert Zawacki*

Objetivo:

Comprobar que el instrumento "Diagnóstico del Trabajo" JDS, con 10 años de antigüedad sigue siendo válido. Aplicaron las encuestas en diferentes organizaciones a grupos de desarrollo de software. El mantenimiento de software siempre lleva consigo sus propios problemas y en este estudio se describen diferentes escenarios y da luz a posibles soluciones.

<http://www.softwarefutures.ltd.uk/biblio1.htm>

Programa de Mejoramiento de la Motivación. Motivation Improvement Programme (MIP)

Desarrollado por: *Software Futures Limited and IE Testing Consultancy Ltd*

Objetivo:

Identificar la causa por la cual más del 50% del personal sufre de problemas motivacionales que afectan el desempeño de su trabajo. Esto tiene un serio impacto en la productividad y en la calidad.

La principal causa es el diseño de los puestos, estos no están diseñados de acuerdo con las necesidades de motivación individual, lo cual lleva a una pobre identidad con la actividad y a pobres resultados, se analizan las causas raíz y se desarrollan soluciones factibles de implementar.

MIP (Motivation Improvement Programme) puede ser integrado a los planes de la organización de diferentes maneras, por ejemplo: cuando se implementan nuevas tecnologías o estrategias que afectan al puesto, cuando se adopta un Sistema de Administración de Calidad al cual todos los empleados deben adherirse o cuando se evalúa el desempeño del grupo con el objeto de mejorar procesos.

February 02, 1998

<http://www.softwarefutures.ltd.uk/mipv1.htm>

"Motivación de los Estudiantes Empleados en la Oficina de Asesoría Financiera del Colegio Saint Benedict"

Desarrollado por: *Terra Ohlhauser*

Consejera: *Wendy Klepetar*

(Tesis de Maestría en Administración con mención honorífica).

Objetivo

Examinar la efectividad de las prácticas motivacionales usadas en la Oficina de Asesoría en Finanzas del Colegio de Saint Benedict. Proporciona sugerencias para motivar a los alumnos empleados. Los aspectos positivos en este lugar de trabajo incluyen: el ambiente, la pertenencia al grupo, la responsabilidad, el reconocimiento y las recompensas otorgadas a los estudiantes.

1996.

Cabe hacer notar que los resultados de los estudios no pueden ser comparados entre sí tomando en cuenta las diferencias culturales que afectan la manera en que los empleados o las personas encuestadas responden a las preguntas, pero es importante poner de manifiesto la vigencia, la aplicabilidad en diferentes ámbitos y la utilidad que el

instrumento, empleado en este trabajo de investigación, tiene y, dado lo cual, se optó por estudiar aplicado a una empresa con administración 100% mexicana.

2.5 REDISEÑO Y ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Como ya se ha mencionado, la creación de un entorno que favorezca la Necesidad de Crecimiento de los empleados, es de suma importancia ya que sin ello el proceso de trabajo no produce los resultados esperados de acuerdo con el modelo que se está analizando en este trabajo de investigación. Para lograr esto los sistemas sociotécnicos deben evolucionar y proporcionar mayor cantidad de retos, lo cual, los empleados requieren para que su desempeño les produzca motivación y satisfacción. Una buena manera de promover tal evolución es someter a la organización a Procesos de Mejora Continua, para lo cual existen técnicas adecuadas que coadyuvan al rediseño y al enriquecimiento del trabajo.

A) Proceso de Mejora Continua

El mejoramiento continuo se concibe como un enfoque circular ya que de manera cíclica es conveniente realizar las actividades: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este ciclo trata todos los procesos organizacionales como si estuvieran en un estado constante de mejoramiento.

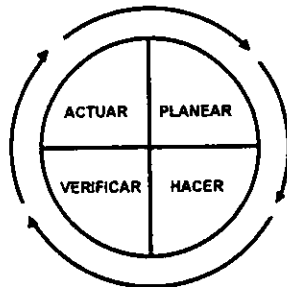


Figura 2.8

El ciclo PHVA
El Proceso de Mejoramiento
Continuo en la Administración
de la Calidad Total.

(Fuente:
Cita por: Robbins, Op. Cit., p. 592.)

De esta manera se retroalimenta constantemente a los responsables de la organización sobre el estado de su sistema sociotécnico y le ayuda a aplicar las técnicas más aconsejables de acuerdo con sus necesidades.

B) Reingeniería de Procesos

El término reingeniería se originó cuando se comenzó a realizar el proceso de desbaratar un producto electrónico para, a partir de ahí, diseñar una versión mejor. Michael Hammer comenzó a utilizar el término al rediseño de los procesos organizacionales.

La Reingeniería de Procesos es la consideración de como serían las cosas si uno tuviera que volver a empezar desde cero. Se lleva a cabo de manera horizontal, es decir, se

forman equipos funcionales autoadministrados centrados en los procesos a modo de reducir al mínimo la cantidad necesaria de administración.

Después de una reingeniería, los empleados encontrarán que sus puestos ya no son los mismos, lo cual exigirá una variedad de habilidades más amplia y mayores responsabilidades.

C) Rediseño del Trabajo

Para llevar a cabo el rediseño del trabajo es necesario realizar lo siguiente:

- | | |
|---|--|
| Transcapacitación o Rotación de Puestos | Se utiliza para abatir la excesiva rutina de su trabajo. Cuando una actividad ya no ofrece retos, se cambia al empleado a otro puesto, al mismo nivel que requiera de habilidades similares. Al diversificar las actividades de los empleados, estos se sienten más motivados, además se tienen otros beneficios indirectos ya que se mejoran los conocimientos y habilidades de los empleados lo cual facilita la programación del trabajo, la ocupación de vacantes y la adaptación a los cambios. |
| Ampliación del Puesto | Esto es la ampliación horizontal del puesto y consiste en aumentar el número y variedad de habilidad de tareas que debe desempeñar un individuo. |
| Enriquecimiento del Puesto | Se refiere a la expansión vertical, se organizan las tareas para que el trabajador realice una actividad completa con lo que aumenta su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y le proporciona retroalimentación de manera que pueda evaluar y corregir su propio desempeño. |

D) Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento de los puestos brinda la oportunidad de que los empleados crezcan psicológicamente a través de la carga vertical de trabajo, es decir, la adición de elementos al trabajo que permitan al trabajador ser cada vez más responsable del ciclo de trabajo en su totalidad, desde la planeación y la organización hasta la evolución de los resultados.

Una idea básica del enriquecimiento de los puestos es dar a los empleados más información de lo que están haciendo, así como una mayor responsabilidad de establecer sus metas y más responsabilidad para lograr productos con la calidad esperada.

El enriquecimiento de los puestos se lleva a cabo con base en el Modelo de Características del Puesto (MCP) vistas como Dimensiones Básicas del Puesto ver **Figura 2.9** en la cual se muestran alguna sugerencias para realizar dicho enriquecimiento de los puestos.

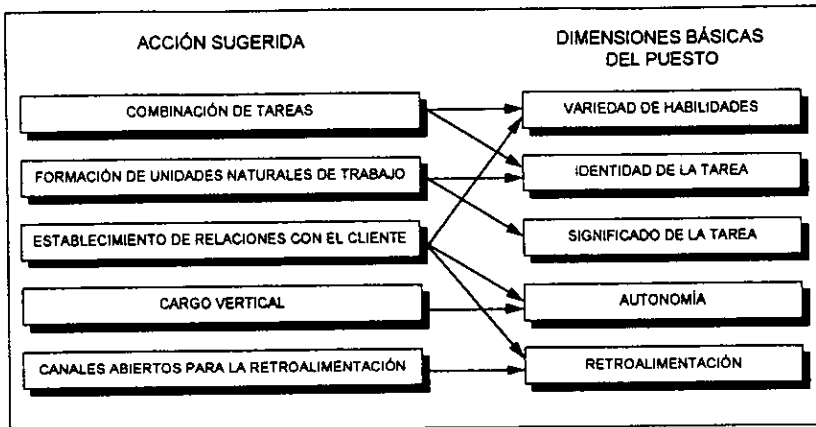


Figura 2.9

Directrices para el enriquecimiento de un puesto.

(Fuente: Improving life at work por J. R. Hackman y J.L. Suttle, derechos reservados 1977 por Scott Foresman. Reimpreso con autorización.). Cita por: Robbins, Op. Cit., p. 603.

Conceptos de Implantación del Enriquecimiento de Puestos

Hackman y sus asociados han desarrollado una visión sistemática del enriquecimiento de puestos y un enfoque lógico para su implantación. Han identificado una serie de acciones para el diseño de puestos o "conceptos de implantación" para enriquecer puestos, aumentando la cantidad de cada una de las características representadas por las cinco dimensiones básicas de los puestos, ver **Figura 2.10**, podemos observar que contiene una lista de conceptos de implantación que son agregados al modelo básico y muestra la influencia que tienen sobre las dimensiones básicas de los puestos.¹⁷

Combinación de Tareas:

Las tareas especializadas más reducidas y asignadas a un solo puesto, son integradas en módulos de trabajo de mayor tamaño.

Formación de Unidades Naturales de Trabajo:

Combina en forma sensible algunas partes funcionalmente especializadas de algún módulo distinto y más amplio de trabajo.

¹⁷ Hampton, Op. Cit., 1996., p 345-347.

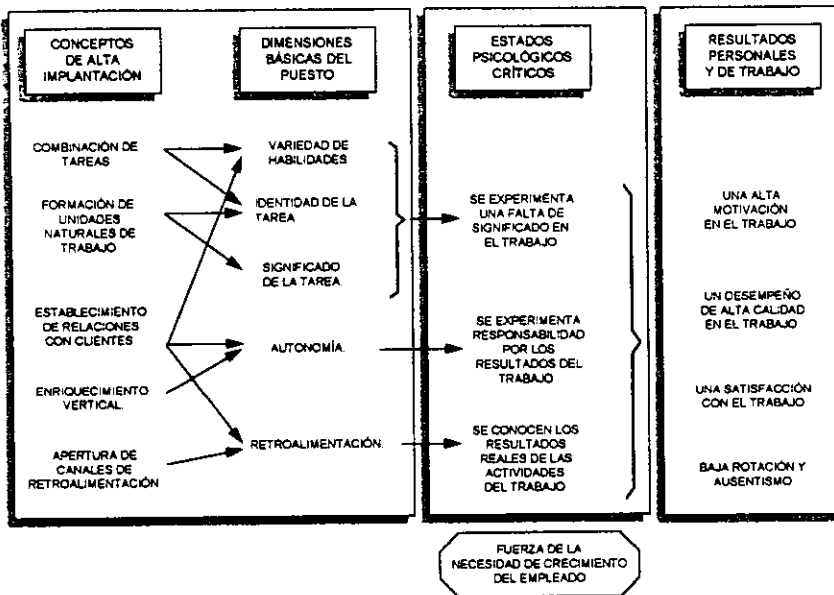


Figura 2.10

Modelo de la forma en que se puede conducir a la organización a resultados positivos.

(Fuente: J. Richard Hackman y otros, "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, vol. XVII, no. 4, p. 62, por the Regents of the University of California. Con autorización.)
Cita por: Hampton, Op. Cit., p. 345.)

Establecimiento de Relaciones con Clientes:

La idea es proporcionar un cliente a cada puesto, ya sea que este dentro o fuera de la organización, con la finalidad de aumentar la variedad de habilidades, la autonomía y agregar otra fuente de retroalimentación.

Enriquecimiento Vertical:

El enriquecimiento vertical consiste en que el empleado cuyo puesto es enriquecido, recibe mayor autoridad, responsabilidad y discrecionalidad para la planeación, organización y control de su propio trabajo. La carga vertical aumenta, por lo tanto, la autonomía.

Apertura de Canales de Retroalimentación:

Consiste en permitir que la retroalimentación fluya directamente entre usuarios y proveedores de bienes y servicios sin la intervención de administradores o staff. La retroalimentación aumenta de manera directa el conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo.

2.6 APLICACIÓN DE ENCUESTAS ENTRE EL PERSONAL

De acuerdo con Robbins, por todo lo que se ha mencionado anteriormente, es importante hablar sobre este medio o técnica que es muy utilizada en la recopilación de información que nos sirve para predecir o explicar el comportamiento. Para la administración de la empresa resulta importante e interesante conocer de manera específica las inquietudes y las causas de las actitudes del personal. Las encuestas proporcionan información valiosa al respecto, lo cual ayuda a la administración a tomar decisiones y acciones preventivas y/o correctivas. Es aconsejable que este tipo de encuestas se apliquen al menos una vez al año.

Las preguntas o afirmaciones dentro de los cuestionarios, se deben plantear desde un punto de vista ideal. La puntuación obtenida puede ser analizada, ya sea, por puestos, grupos de trabajo, departamentos, divisiones o toda la organización.

Diversos investigadores han observado que uno de los puntos que pueden generar inconformidad o disgusto entre los empleados, es precisamente, la dirección, la actuación o desempeño de los superiores, por lo que resulta importante comentar que el Modelo de Características del Puesto, el cual se aplicará en el desarrollo de la presente investigación, incluye un sistema de evaluación ascendente para evaluar el desempeño administrativo de los superiores. (Robbins, 1996, p. 187-189)

2.7. CAPACITACIÓN

Las organizaciones deben invertir en capacitación para moldear de alguna manera las actitudes de los empleados, dicha capacitación debe ser diversa y variada, inclusive debe apoyar no solo el mejoramiento de su capacidad para el trabajo, sino sus expectativas personales.

Como resultado del Diagnóstico del Trabajo, es posible obtener información extensa para planear y programar el Desarrollo de los Recursos Humanos de la Empresa, y una de las maneras para lograr tal desarrollo es la capacitación.

Ya sea que se requiera o no el rediseño o el enriquecimiento del trabajo o de los puestos, será necesario llevar a cabo procesos de capacitación y esto es porque: si la desmotivación y la insatisfacción se presentan sin que sea necesario el proceso de enriquecimiento o rediseño, será necesario reforzar las habilidades del empleado, o bien prepararlo para otra actividad. Si por el contrario el trabajo y los puestos son susceptibles de ser enriquecidos y rediseñados, el personal requerirá ser capacitado para responder a las exigencias físicas, técnicas y psicológicas del trabajo enriquecido y/o rediseñado.



CAPÍTULO 3

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



3 DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se encuentran los pormenores de la metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de investigación. Se hace una descripción de la problemática identificada y cuales fueron las fuentes que brindaron información para este propósito. También se presentan las preguntas, los objetivos, las hipótesis planteadas, así como el tipo de la investigación realizada, se incluye una descripción detallada del instrumento de medición seleccionado. Como parte de la metodología, se señala como fue realizada la prueba de las hipótesis planteadas, las técnicas utilizadas para la recopilación y el manejo de la información, la definición de variables de investigación y sus conceptos. a continuación se enuncia cada uno de los puntos mencionados.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se plantea en el presente trabajo de investigación es:

X, S.A. es una Empresa mediana que pertenece al Sector Privado y que tiene un contrato o concesión para realizar la administración del suministro y aprovechamiento del agua potable en tres delegaciones políticas del D. F. a nombre del Gobierno de esta entidad.

A través de la aplicación de la Encuesta de Opinión que se aplica anualmente entre los empleados de la Corporación a la cual pertenece la Empresa X, S. A., se identificó que, en términos generales, los empleados muestran un notorio grado de desmotivación el cual puede deberse a varias causas imputables al clima organizacional en el cual se desenvuelven.

Con base en datos proporcionados por el Departamento de Personal, se ha venido observando una alta tasa de rotación de personal, lo cual al ser ya notorio para los empleados, origina e incrementa el sentimiento de descontento entre ellos, ya que son constantes las reasignaciones de responsabilidades. Adicionalmente, se ha creado un clima de fuerte competencia entre los empleados, generado en parte por la gran rotación de personal.

Las evaluaciones de desempeño individuales han brindado también información valiosa para la identificación de la problemática de esta Empresa, ya que los reportes de la evaluación de resultados han mostrado que se observa gran inconformidad y poca participación en trabajos de equipo ya que las relaciones interpersonales no son del todo buenas, por lo cual la cooperación que se espera de cada empleado no es lo suficientemente adecuada. Por otro lado, los grupos aislados unos de otros no contribuyen como debieran a facilitar el flujo de los procedimientos establecidos ni la definición de mejoras a los mismos. Una de las principales manifestaciones de inconformidad se observa cuando los empleados solicitan capacitación externa, es como si a través de esto exigieran aquello que en la empresa, no llena sus expectativas.

Se llevaron a cabo entrevistas entre algunos empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Empresa X, S. A. y como resultado de ellas, se observó que dicha inconformidad se encuentra en todos los niveles jerárquicos quienes lo manifiestan frecuentemente y cada vez más abiertamente, esto esta generando situaciones críticas tanto en la administración, como en la actitud de los empleados.

3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a la situación prevaleciente en la Empresa X, S. A. se planteó la investigación para determinar:

1. ¿Si la Satisfacción en el Trabajo influye en la motivación del personal de la empresa?
2. ¿Existe correlación entre la Satisfacción y la Motivación en el Trabajo?

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Objetivo General

Conceptualizar y evaluar el ambiente organizacional con un instrumento confiable, para identificar los niveles de Satisfacción y de Motivación en el Trabajo, así como el indicador de la Necesidad de Crecimiento del personal de esta Empresa de modo que este estudio proporcione luz y pautas en la adopción del estilo adecuado para realizar el Desarrollo Organizacional que esta empresa requiere, además de sentar un precedente que servirá como base en la realización de estudios posteriores, de manera que en el futuro sea posible identificar de nuevo el estatus de los conceptos mencionados.

3.3.2. Objetivos Particulares

- Construir, validar y confiabilizar los instrumentos de medición de las variables Motivación y Satisfacción en el Trabajo
- Medir el grado de Satisfacción y de Motivación de los empleados con el ambiente laboral en el cual interactúan.
- Identificar la necesidad de crecimiento personal y/o profesional del personal de la Empresa X, S. A.

Cuantificar las variables independientes que influyen de manera determinante en la motivación de los empleados en el medio laboral.

3.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las conjeturas construidas para responder al problema planteado son las siguientes:

- El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo influye en la Motivación del personal de la Empresa X.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Tipo de Investigación:

La investigación como tal será de tipo transeccional, no experimental y correlacional pues se pretende medir el grado de correlación entre las variables independiente con la variable dependiente, las cuales son: Satisfacción en el Trabajo y Motivación en el Trabajo respectivamente.

3.5.2. Determinación de la Muestra

- Población bajo estudio:

La población bajo estudio fueron los empleados de todos los niveles jerárquicos de la Empresa X, S. A., en esta organización existe un total de 250 empleados entre los cuales se efectuó un censo, es decir $n = 250$.

3.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se seleccionó un instrumento de medición para abatir las desviaciones que existen al aplicar rangos cuantitativos a aspectos cualitativos. El modelo que en este trabajo de investigación se emplea, es una mezcla de los dos enfoques, ya que utiliza preguntas del tipo de Clasificación Global Única, pero también hace una Suma de Facetas del Puesto, de manera que sea posible establecer un diagnóstico tanto de la Organización, como de cada área y a su vez por puestos. El instrumento utilizado fue el Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo, incluido en el (MCP) Modelo de Características del Puesto, (ver Capítulo 2, punto 2.4.2).

3.7. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Se utilizaron Modelos Estadísticos para la prueba de Hipótesis. Se obtuvo La Regresión Lineal, el Coeficiente de Correlación de Pearson para determinar la relación entre las variables Satisfacción en el Trabajo y Motivación en el Trabajo. Se efectuó también la Prueba F-Análisis de la Varianza. La Prueba de Hipótesis se realizó a los niveles en que fueron analizados y discutidos los resultados del estudio, es decir, se efectuó una Prueba de Hipótesis a nivel organizacional, otra a nivel de Áreas Funcionales y finalmente a nivel de

Puestos, en esta última agrupación se seleccionaron para la prueba y fueron mostrados los resultados, solamente de aquellos puestos ocupados por 10 ó más trabajadores de manera que, resultase una prueba significativa.

La ecuación matemática de este planteamiento es la siguiente:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X$$

donde:

y = Variable Dependiente - Nivel de Motivación NM

x = Variable Independiente - Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC

β_0 = Ordenada al origen

β_1 = Pendiente de la recta

De acuerdo con Mendenhall y Reinmuth¹, "Si la Hipótesis Nula es cierta, la Estadística F resulta ser el cociente de dos estimadores insesgados (llamados cuadrados medios) de σ^2 , la varianza del error aleatorio que aparece en el modelo lineal, de ahí

$$F = \frac{\text{cuadrado medio del numerador}}{\text{cuadrado medio del denominador}}$$

El cuadrado medio del denominador siempre es s^2 , el estimador de σ^2 . El cuadrado medio del numerador depende del parámetro, digamos β_1 , bajo prueba. Si β_1 es cero, el valor esperado del cuadrado medio del numerador es σ^2 . Si β_1 es distinto de cero, el valor esperado del cuadrado medio del numerador es más grande que σ^2 y F será mayor que lo que sería si H_0 fuese cierta. De lo anterior que se rechace la hipótesis nula $H_0: \beta_1 = 0$ para valores grandes de F. La región de rechazo para la prueba de F se encuentra en la cola superior de la distribución F."

Las Hipótesis nula y alterna son las siguientes:

H_0 : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo no influye en la Motivación del personal de la Empresa X.

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

H_a : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo influye en la Motivación del personal de la Empresa X.

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

3.8. METODOLOGÍA

Las técnicas y la secuencia que se decidió utilizar para llevar a cabo el estudio son:

1. Determinación del Instrumento de medición.
2. Entrevistas.
3. Aplicación de Cuestionarios.
4. Captura y Tabulación de Información.

¹ Mendenhall, William y Reinmuth, James. "Estadística para Administración y Economía". Tercera Edición 1981. Editorial Wadsworth Internacional/Iberoamérica. p.p. 320, 364, 365.

5. Análisis estadístico, descriptivo e inferencial utilizando: frecuencias, media (μ) y desviación estándar (δ). Los niveles de análisis fueron: a nivel Organizacional; a nivel de Áreas Funcionales y; a nivel de Puesto.
6. Identificación de Puntos Críticos.
7. Prueba de Hipótesis.
8. Conclusiones.

3.9. DEFINICIÓN DE VARIABLES

De acuerdo con el Modelo de Características del Puesto (MCP) tenemos las siguientes variables:

♣ Dimensiones Básicas del Puesto

Variable Independiente	Variable Dependiente
<ul style="list-style-type: none">• Variedad de Habilidades• Identidad de la Tarea• Significado de la Tarea• Autonomía• Retroalimentación	Nivel de Motivación (NM)

♣ Contexto del Trabajo

Variable Independiente	Variable Dependiente
<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones y Equipo• Servicios Satisfactorios y Seguridad• Normas y Políticas• Organización de Actividades• Relaciones Interpersonales• Capacidad de Superiores	Nivel de Satisfacción con el Contexto (NSC) del Trabajo

3.9.1. VARIABLES Y SUS CONCEPTOS.

3.9.1.1. Dimensiones Básicas del Puesto

VH Variedad de Habilidades	Mide la posibilidad de poner diversidad de capacidades, de habilidades en el desarrollo de la actividad.
IT Identidad de la Tarea	Mide hasta que grado la persona tiene una idea global de la actividad identificada con sus pasos y tareas.
ST Significado de la Tarea	Mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada, que es lo que permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo.
AUT Autonomía	Mide el nivel de libertad de que dispone la persona para realizar la actividad, lo que lo convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.
RET Retroalimentación	Mide los niveles de comunicación que recibe la persona de sus superiores, compañeros y a través de la actividad misma, la cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas.

NM Nivel de Motivación Factor resultante de la calidad de la actividad, que es el resultado de las cinco variables anteriores y es determinado a través de la fórmula: ^(*)

$$NM = \frac{VH + IT + ST}{3} \times A$$

(*) De acuerdo con lo explicado en el marco teórico, el algoritmo para obtener el Nivel de Motivación **NM**, está basado en la Teoría de la Expectativa/Valor.

En este modelo, la Variedad de Habilidades **VH**, la Identidad de la Tarea **IT** y el Significado de la Tarea **ST**, son las expectativas.

Expectativa

Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Más precisamente, expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

La Autonomía **AUT** es la valencia.

Valencia

Consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo (es decir, la orientación afectiva en relación con este).

La Retroalimentación **RET** es la instrumentalidad.

Instrumentalidad

Es la probabilidad percibida de que el desempeño conducirá hacia un particular resultado, es decir, la percepción de la asociación entre desempeño y resultado.

Entre mayor sea la instrumentalidad, más importancia se le dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación, así pues, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables.

La motivación está, por consiguiente, en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales de trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad.

Lo anterior se explica en la siguiente fórmula:

$$\left[\text{Expectativa} \times \sum \left(\text{Valencia} \times \text{Instrumentalidad} \right) \right] \rightarrow \text{Esfuerzo}$$

estimación de la capacidad para obtener metas específicas de desempeño.

Nivel de satisfacción o identificación con el resultado del trabajo

La probabilidad percibida de que el desempeño conducirá hacia un particular resultado

De manera similar se aplica este modelo a la fórmula para la obtención del Nivel de Satisfacción con el Contexto **NSC** que se encuentra en la siguiente Página.

3.9.1.2. Satisfacción con el Contexto del Trabajo.

SIE Satisfacción con Instalaciones y Equipo	Mide el nivel de bienestar que se deriva de contar con cierto tipo de instalaciones y equipo para realizar la actividad.
SSS Servicios, Satisfactores y Seguridad	Miden el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la cantidad y calidad de los servicios que le brinda la institución, por el salario, por las prestaciones y los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).
SNP Satisfacción con Normas o Políticas	Mide la manera como la persona acepta y asume los criterios de acción, la disciplina y la normatividad que le impone la institución como condición para su permanencia dentro de ella.
SOA Satisfacción con Organización de Actividades.	Mide el grado de bienestar que proporciona la forma de planear y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser, de la presencia del individuo en la organización.
SR Satisfacción con las Relaciones	Mide el nivel de satisfacción que proporcionan las relaciones humanas derivadas de la actividad, no solo con jefes y autoridades, sino también con sus compañeros y subordinados en el caso de haberlos.
SCS Satisfacción con la Capacidad de sus Superiores	Mide la forma como la preparación, las actitudes y forma de ejercer la autoridad y de desempeñarse de los superiores satisface a la persona.
NSC Nivel de Satisfacción con el Contexto	Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula: $NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} \times SR \times SCS$
NC Necesidad de Crecimiento	Mide el potencial de la persona manifestado en su inclinación por enfrentar retos, buscar todo aquello que le permita superarse y en su afán por lograr metas. Este indicador se obtiene a través de la aplicación de la Segunda Parte del Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo.

3.10. MÉTODO PARA CUANTIFICACIÓN DE CUESTIONARIOS

PRIMERA PARTE

1. Se procesan individualmente los resultados de cada cuestionario y se obtienen, para cada participante, los siguientes valores:

1.1 Dimensiones Básicas del Puesto

(VH) Variedad de Habilidades

Para obtenerla se promedia el valor obtenido en las respuestas de las preguntas 3, 15, 27, 46, 50, 58 y 59.

(IT) Identidad de la Tarea

Se promedian las preguntas: 17, 22, 26, y 52.

(SE) Significado de la Tarea

Se promedian las preguntas: 10, 20, 30, 43 y 56.

(AUT) Autonomía

Se promedian las preguntas: 16, 28, 34, 45, 55 y 57.

(RET) Retroalimentación

Se promedian las preguntas: 12, 19, 29, 32, 35, 36, 47, 51, y 60

1.2. Nivel de Satisfacción con el Contexto (NSC) del Trabajo .

(SIE) Satisfacción con Instalaciones y Equipos

Se promedian las preguntas: 5, 9, 25, 37 y 48

(SSS) Servicios, Satisfactores y Seguridad

Se promedian las preguntas: 1, 24, 41, 49 y 53

(SNP) Satisfacción con Normas y Políticas

Se promedian las preguntas: 8, 13, 23 y 40

(SOA) Satisfacción con Organización de Actividades

Se promedian las preguntas: 6, 31, 44, y 54

(SR) Satisfacción con las Relaciones

Se promedian las preguntas: 4, 7, 11, 14 y 38

(SCS) Satisfacción con la Capacidad de los Superiores

Se promedian las preguntas: 2, 18, 21, 33, 39 y 42

2. El Nivel de Motivación (NM) se calcula aplicando la siguiente fórmula del Calificador del Potencial de Motivación :

$$NM = \frac{VH + IT + ST}{3} \times AUT \times RET$$

Donde: VH = Valor Obtenido en Variedad de Habilidades
IT = Valor obtenido en Identidad de la Tarea
ST = Valor obtenido en Significado de la Tarea
AUT = Valor obtenido en Autonomía
RET = Valor obtenido en Retroalimentación

3. El Nivel de Satisfacción con el Contexto de Trabajo (NSC) se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} \times SR \times SCS$$

Donde: SIE = Satisfacción con Instalaciones y Equipos
SSS = Servicios, Satisfactores y Seguridad
SNP = Satisfacción con Normas y Procedimientos
SOA = Satisfacción con Organización de Actividades
SR = Satisfacción con las Relaciones
SCS = Satisfacción con la Capacidad de Superiores

SEGUNDA PARTE

4. La Fuerza de la Necesidad de Crecimiento (NC) de cada trabajador se calcula promediando los valores obtenidos en las preguntas de la segunda parte del cuestionario de la manera siguiente:

En las preguntas: 2, 3, 6, 7, 9, 12 y 13, se invierten los valores obtenidos como respuesta, es decir:

el 1 vale 5
el 2 vale 4
el 3 vale 3
el 4 vale 2
el 5 vale 1

Una vez cambiados los valores, se promedian las 15 preguntas y el resultado será el valor de la Fuerza de la Necesidad de Crecimiento (NC).

5. Se elabora una matriz de doble entrada con las siguientes características:

columna 1: Nombre o Código de los participantes
columnas 2-6: Las variables de Dimensiones Básicas del Puesto.
columnas 7-12: Las variables de Satisf. con el Contexto del Trabajo.
columna 13: El resultado del Nivel de Motivación
columna 14: El resultado de Necesidad de Crecimiento
columna 15: El resultado de Satisfacción con el Contexto

6. Se vacian los resultados de cada variable por cada participante.
7. Se calcula la media y la desviación estándar para cada una de las 14 variables.

Nota: La desviación estándar se utiliza para determinar el grado de homogeneidad o diferencia con respecto a la media de cada una de las variables en la opinión de cada participante, esto ayuda a definir que tan objetivo es un juicio de lo positivo o negativo de una situación.

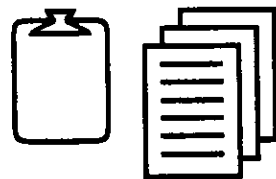
Con la finalidad de correr el mínimo riesgo de cometer el Error Tipo I (aceptar una hipótesis que debe ser rechazada), al contrastar las hipótesis, la regla de decisión será a un nivel de significación de 0.05 (ó 5%) y un 95% de confianza de que se probó la hipótesis correcta. De tal forma que, en este estudio, se considerará como región homogénea, el área bajo la curva normal que se encuentra entre la media ± 1 desviación estándar, como región de aceptación de la Hipótesis Alterna H_a .

8. Los valores individuales con respecto a la media nos brindan elementos para identificar cuales son las variables o situaciones en las que hay que introducir cambios para corregirla o mejorarla para lograr un mayor nivel de eficiencia.



3.11. CUESTIONARIOS

CUESTIONARIOS



CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Puesto: _____

Señale para cada una de las preguntas del Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo, el número correspondiente a la alternativa seleccionada tiene un valor que va desde: 1 Muy Insatisfecho ó en Desacuerdo, hasta 5 cuando se está muy Satisfecho o De Acuerdo.

Primera Parte

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
6 _____	7 _____	8 _____	9 _____	10 _____
11 _____	12 _____	13 _____	14 _____	15 _____
16 _____	17 _____	18 _____	19 _____	20 _____
21 _____	22 _____	23 _____	24 _____	25 _____
26 _____	27 _____	28 _____	29 _____	30 _____
31 _____	32 _____	33 _____	34 _____	35 _____
36 _____	37 _____	38 _____	39 _____	40 _____
41 _____	42 _____	43 _____	44 _____	45 _____
46 _____	47 _____	48 _____	49 _____	50 _____
51 _____	52 _____	53 _____	54 _____	55 _____
56 _____	57 _____	58 _____	59 _____	60 _____

Segunda Parte

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
6 _____	7 _____	8 _____	9 _____	10 _____
11 _____	12 _____	13 _____	14 _____	15 _____

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE

De acuerdo con el marco teórico, a través de la aplicación de este cuestionario es posible conocer:

- A) Los **Estados Psicológicos Críticos**, los cuales son obtenidos de las preguntas de tipo autodescriptivas y proyectivas.
- *Sección Autodescriptiva*, los encuestados indican el nivel en el que están de acuerdo con algunos planteamientos acerca de su experiencia en el trabajo.
 - *Sección Proyectiva* se le pide a cada encuestado que piensen en otro empleado de la organización que realice el mismo trabajo que él o ella, y que reporte de la manera que considere más precisa lo que cree que describa los sentimientos de ese empleado.
- B) El cuestionario proporciona mediciones de las reacciones afectivas o sentimientos que experimenta el empleado al realizar su trabajo tales como los **Resultados Personales y de Trabajo** y son:

Motivación interna en el trabajo.- El **Nivel de Motivación**, es decir, el grado en el cual el empleado es automotivado a realizar eficientemente su trabajo.

Satisfacción General.- Una medida del grado en que el empleado es feliz y su **Nivel de Satisfacción con el Contexto** de su trabajo.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE

Instrucciones:

La escala del 1 al 5 le permite manifestarse a favor o en contra pasando por tres niveles intermedios.

Marque con una "X" en la columna que mejor refleje su forma de pensar y sentir, solo en caso de no inclinarse hacia ningún lado marque la columna de neutral. Por favor, **no deje puntos sin contestar**.

		1	2	3	4	5
	ASPECTOS A CONSIDERAR	MUY INSATISFECHO O EN TOTAL DESACUERDO	INSATISFECHO O EN DESACUERDO	NEUTRAL	SATISFECHO O DE ACUERDO	MUY SATISFECHO O TOTALMENTE DE ACUERDO
1.	Servicios que brinda la Empresa a sus empleados.					
2.	Habilidad de su jefe para orientarlo en la realización de su trabajo.					
3.	Variedad o diversidad de sus actividades.					
4.	Trato por parte de sus jefes.					
5.	Instalaciones en áreas comunes.					
6.	Organización de horarios de trabajo.					
7.	Nivel de interés y de participación de sus compañeros de trabajo en la realización de sus actividades.					
8.	Tipo de normas impuestas por la Dirección General.					
9.	Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de sus actividades.					
10.	Importancia de su trabajo para el logro de metas de la empresa.					
11.	Actitud de la Gerencia ante problemas y logros del grupo.					
12.	Tiempo que emplea su jefe para informarle sobre el resultado del trabajo que usted realiza.					
13.	Políticas de la Empresa (normas de disciplina, reglas, etc.).					
14.	Atención por parte de su jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15.	Variedad de habilidades requeridas para realizar su trabajo.					
16.	Asignación de grupos de trabajo.					

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE

		1	2	3	4	5
	ASPECTOS A CONSIDERAR	MUY INSATISFECHO O EN TOTAL DESACUERDO	INSATISFECHO O EN DESACUERDO	NEUTRAL	SATISFECHO O DE ACUERDO	MUY SATISFECHO O TOTALMENTE DE ACUERDO
17.	Información que le proporcionan sobre los objetivos y alcances de cada nueva actividad.					
18.	Capacidad de sus jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19.	Estímulos de sus compañeros en sus logros y fracasos.					
20.	Necesidad de superación que exigen algunas actividades.					
21.	Nivel de exigencia de su jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22.	Visión global de sus objetivos a lograr en cada período.					
23.	Normas de seguridad e higiene.					
24.	Calidad y cantidad de beneficios sociales que le brinda la Empresa.					
25.	Ventilación e iluminación de su lugar de trabajo.					
26.	Certeza en que a través de sus actividades logrará tanto las metas individuales como de la Empresa.					
27.	Dificultad de habilidades que requiere su trabajo.					
28.	Oportunidades para desarrollarse y lograr sus objetivos personales.					
29.	Información oportuna sobre los resultados de la evaluación de su trabajo.					
30.	Conciencia de que su grado de rendimiento afecta al resto del grupo.					
31.	Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32.	Tipo de información que le brinda su jefe sobre los errores y fallas detectadas al revisar su trabajo.					

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE

ASPECTOS A CONSIDERAR		1	2	3	4	5
		MUY INSATISFECHO O EN TOTAL DESACUERDO	INSATISFECHO O EN DESACUERDO	NEUTRAL	SATISFECHO O DE ACUERDO	MUY SATISFECHO O TOTALMENTE DE ACUERDO
33.	Tiempo que dedica su jefe a la revisión y evaluación conjunta de sus actividades realizadas.					
34.	Posibilidad de participar en la toma de decisiones que afectan al grupo.					
35.	Observaciones y recomendaciones de su jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36.	Interés de los directivos por reconocer méritos y apoyar a superar fallas.					
37.	Instalaciones sanitarias.					
38.	Calidad de las relaciones entre compañeros.					
39.	Dominio de su jefe sobre los conocimientos requeridos en su área.					
40.	Sanciones disciplinarias previstas.					
41.	Sistema salarial de la Empresa.					
42.	Capacidad de su jefe para llevar al grupo al logro de metas.					
43.	Información que el brindan sobre la importancia de su trabajo.					
44.	Planificación y organización de Actividades.					
45.	Libertad para expresar su ideas y sugerir cambios.					
46.	Los tipos de control de calidad me obligan a hacer uso de mis capacidades y habilidades.					
47.	Reconocimientos oficiales cuando usted tiene una intervención destacada.					
48.	Amplitud y comodidad de su lugar de trabajo.					
49.	Atención y apoyo que ofrece la empresa al personal para trámites administrativos internos.					

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE

	1	2	3	4	5
ASPECTOS A CONSIDERAR	MUY INSATISFECHO O EN TOTAL DESACUERDO	INSATISFECHO O EN DESACUERDO	NEUTRAL	SATISFECHO O DE ACUERDO	MUY SATISFECHO O DE TOTAL ACUERDO
50. Las actividades desempeñadas representan facilidades para que usted desarrolle sus habilidades.					
51. Sistema de estímulos económicos y de otro tipo utilizados por la Empresa para premiar el alto desempeño.					
52. Sentimiento de estar realizando lo que se quiere y le gusta.					
53. Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo de su trabajo.					
54. Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					
55. Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con su actividad.					
56. Estímulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57. Forma en que su jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58. Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59. El interés de la Empresa por eliminar el trabajo monótono y rutinario me ayudan a mejorar mi habilidad y destreza.					
60. Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

SEGUNDA PARTE

De acuerdo con el marco teórico, a través de la aplicación de este cuestionario es posible conocer:

A) La Fuerza de la Necesidad de Crecimiento del empleado en el trabajo.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

SEGUNDA PARTE

Las personas difieren gradualmente en el tipo de actividades que desean realizar. A continuación se presentan **situaciones extremas** que pueden darse a nivel de una Empresa. Utilizando igualmente la escala del 1 al 5, señale en cada caso, en cual de ellas se sentiría mejor o si prefiere un punto intermedio.

ASPECTOS A CONSIDERAR		1	2	3	4	5
		TENGO ALTA PREFERENCIA POR "A"	PREFIERO "A"	NEUTRAL	PREFIERO "B"	TENGO ALTA PREFERENCIA POR "B"
1	A. Un trabajo que no requiere ningún esfuerzo especial. B. Una actividad que implica dar lo mejor de si mismo para salir adelante.					
2	A. Un jefe que exige mucho, pero que sabe estimular el esfuerzo. B. Un jefe que aprueba todo para no complicarse la vida.					
3	A. Un trabajo que implica un reto constante. B. Un trabajo repetitivo y rutinario.					
4	A. Tener un jefe que se limita a pasar las órdenes de trabajo. B. Tener un jefe que da información amplia sobre fallas y aciertos.					
5	A. Participar en grupos donde se hace lo que dice el jefe. B. Participar en grupos en donde todos pueden exteriorizar sus inquietudes.					
6	A. Trabajar con un grupo que se esfuerza por superarse. B. Trabajar con un grupo que hace el mínimo esfuerzo.					
7	A. Realizar trabajos que exigen una dosis de iniciativa propia. B. Cumplir con una actividad cuyos pasos han sido previamente determinados.					
8	A. Trabajar aislado para no tener problemas con el grupo. B. Trabajar en grupo para enriquecerse de las aportaciones de los demás.					
9	A. Un sitio de trabajo con incomodidades, pero con un grupo de trabajo óptimo. B. Un sitio de trabajo con todas las comodidades, pero con un grupo de trabajo conflictivo.					

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO

SEGUNDA PARTE

		1	2	3	4	5
	ASPECTOS A CONSIDERAR	TENGO ALTA PREFERENCIA POR "A"	PREFIERO "A"	NEUTRAL	PREFIERO "B"	TENGO ALTA PREFERENCIA POR "B"
10	A. Un jefe que para evitar problemas deja hacer lo que quieran. B. Un jefe exigente que reconoce méritos, señala fallas y aplica sanciones.					
11	A. Una Empresa que no cree necesario desarrollar a su personal. B. Una Empresa que da facilidades para capacitarse.					
12	A. Un jefe que da oportunidad de aprender cosas nuevas a través de la rotación de puestos. B. Un jefe que cumple estrictamente con la asignación de tareas previstas para el puesto.					
13	A. Un trabajo que es remunerado por debajo de los precios del mercado, pero con grandes posibilidades de desarrollo personal. B. Un trabajo muy bien remunerado, pero con pocas exigencias de superación.					
14	A. Un trabajo que requiere realizarse en forma aislada. B. Un trabajo que requiere del trabajo en grupo.					
15	A. Un trabajo bajo indicaciones constantes y precisas. B. Un trabajo en el que se requiere tomar decisiones.					

CAPÍTULO 4

RESULTADOS



4 RESULTADOS

En este capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de Características del Puesto MCP y de su respectivo instrumento de medición "Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo", cuyo objetivo es cuantificar la percepción de los empleados respecto a las variables que conducen a la Motivación y a la Satisfacción en el Trabajo. También, en relación con lo mencionado en la Metodología de la Investigación, se muestran los resultados estadísticos referentes a la prueba de la hipótesis enunciada en el Capítulo 3.

Los resultados del estudio fueron analizados a nivel Organizacional, a nivel de Áreas Funcionales y, a nivel de Puestos. En el análisis a nivel organizacional, se manejaron resultados globales que mostraron una faceta general de la situación de la Empresa X., sin embargo, fue necesario profundizar más para identificar a nivel Áreas Funcionales como se comportan las variables y de esta manera delimitar la manera en que se proporciona información válida sobre la influencia de dichas variables en la problemática de la Empresa X., al observar que los resultados por Área Funcional proporcionaron mayor información, se delimitó aún más, llevando al análisis a nivel de Puestos y con base en los resultados obtenidos tener elementos que proporcionaran información que pudiese ser brindada como base para que, en un trabajo o trabajos subsecuentes a este, pueda ser utilizada en la definición de la forma en que dichos puestos pueden ser rediseñados o enriquecidos de manera que se logre incrementar en los empleados la Motivación y la Satisfacción en el Trabajo.

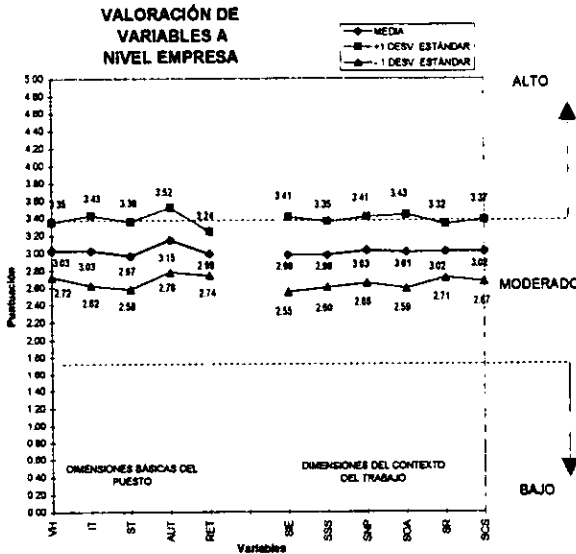
A continuación se se presentan el análisis y discusión de resultados a los diferentes niveles mencionados:

4.1. Análisis y Discusión de Resultados a Nivel Organizacional

Considerando los resultados globales obtenidos de la aplicación del Cuestionario para el Diagnóstico del Trabajo en la Empresa X, S. A. podemos comentar lo siguiente:

Se probó mediante el cálculo estadístico si existía correlación entre la Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC y el Nivel de Motivación NM, al obtener un coeficiente de correlación de 0.151 se demostró que existe un bajo nivel de correlación, sin embargo no podemos descartar el hecho de que, en cierta medida, la Satisfacción en el Trabajo depende del Nivel de Motivación. Es necesario, por lo tanto, orientar el estudio hacia el enfoque de identificación de las variables sobre las cuales se deberán realizar los cambios, persiguiendo el objetivo de aumentar los niveles tanto de Satisfacción como de Motivación, de manera interrelacionada y por ello es necesario conocer más detalladamente como se comportan tanto las Dimensiones Básicas del Puesto (las cuales nos llevan a determinar el Nivel de Motivación NM), como las dimensiones del Contexto del Trabajo (las cuales nos llevan a determinar el Nivel de Satisfacción con el Contexto NSC) dentro de esta Empresa.

4.1.1 Resultados Generales



Gráfica 4.1
 Valoración de variables a Nivel Organizacional, determinación del rango general parámetro y su ubicación dentro del Modelo de Hackman y Oldham.

Las calificaciones promedio que los empleados han asignado tanto a las Dimensiones Básicas de sus Puestos, como las asignadas a las Dimensiones del Contexto del Trabajo se encuentran dentro de un rango moderado de la escala de acuerdo al modelo mostrado en la Figura 2.7 que corresponde al Diagnóstico del Trabajo

Como podemos observar en la Gráfica 4.1, el límite superior (media + 1 desv. est.) de la valoración de las dimensiones, se encuentra muy cercano al rango alto, o bien, se encuentra en él. Es importante observar que solo dos de las variables tienen su límite superior en el rango moderado y las nueve restantes se ubican en el rango alto.

En lo que respecta a las Dimensiones Básicas del Puesto, sobresalen las variables Autonomía (AUT) por tener la *calificación promedio* más alta, e inversamente el Significado de la Tarea (ST) que es la más baja. Por otro lado, en cuanto a las Dimensiones del Contexto del Trabajo, la variable Satisfacción con Normas y Políticas (SNP) tiene la *calificación promedio* más alta, e inversamente, coinciden en tener la misma calificación promedio más baja, las variables Satisfacción con Instalaciones y Equipos (SIE) y Servicios, Satisfactores y Seguridad (SSS). La variable Retroalimentación (RET) es la que tiene una menor desviación estándar y esto significa que el personal coincide y se aproxima más a percibir un nivel similar, el cual se encuentra dentro del rango moderado.

Se realizó un resumen de datos estadísticos, con el cual es posible obtener mayor información sobre los aspectos generales que en la empresa deben tomarse en cuenta para planear los cambios necesarios en el mejoramiento de las variables que producen la Motivación y la Satisfacción en el Trabajo. A continuación se muestra una Matriz Comparativa de Porcentajes y Puntuaciones que dará luz sobre la situación actual de la Empresa.

Matriz Comparativa de Porcentajes y Puntuaciones

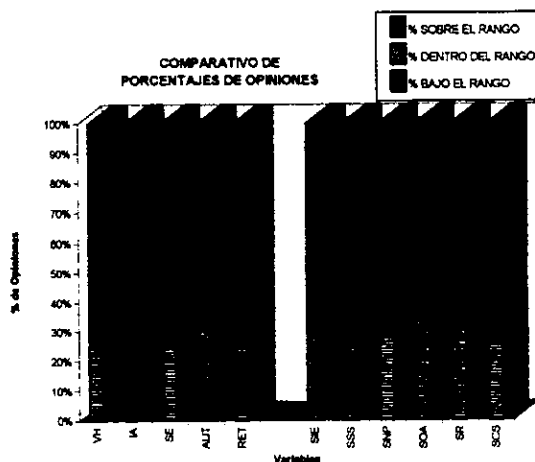
VARIABLE	% BAJO EL RANGO	% DENTRO DEL RANGO	% SOBRE EL RANGO	MEDIA	PUNTUACIÓN MÍNIMA	PUNTUACIÓN MÁXIMA
Variedad de Habilidades	24.8	60.0	15.2	3.030	2.29	3.71
Identidad de la Tarea	36.4	44.8	18.8	3.030	2.00	4.00
Significado de la Tarea	24.4	68.0	7.6	2.970	2.00	3.80
Autonomía	30.8	56.8	12.4	3.150	2.17	4.33
Retroalimentación	24.4	61.2	14.4	2.990	2.33	3.58
Satisfacción con Instalaciones y Equipo	28.4	60.4	11.20	2.980	2.00	4.00
Servicios, Satisfactores y Seguridad	42.8	34.0	23.2	2.980	2.00	4.00
Satisfacción con Normas o Políticas	28.4	52.4	19.2	3.030	2.00	4.00
Satisfacc. con Organización de Actividades	34.4	48.8	16.8	3.010	2.00	4.00
Satisfacción con las Relaciones	37.2	45.6	17.2	3.020	2.20	3.80
Satisfacción con Capacidad de Superiores	25.2	60.0	14.8	3.020	2.17	3.67

Tabla 4.2

Matriz Comparativa de Porcentajes de Población y de Puntuación Máxima y Mínima con respecto al Rango General.

La **Gráfica 4.3** muestra los porcentajes de población de acuerdo a como están localizados en el plano coordenado, ya sea por debajo del límite inferior (media -1 desviación estándar) del rango general; dentro del rango general y; arriba del límite superior (media +1 desviación estándar).

La gráfica muestra claramente que en la mayoría de los casos, el porcentaje más alto se encuentra dentro del rango general, pero fuera de él, es mayor el porcentaje que se encuentra por debajo del límite inferior y, sobre el límite superior del rango, el porcentaje de opiniones es menor en todos los casos.



Gráfica 4.3

Comparativo de los porcentajes de población bajo estudio que de acuerdo a sus opiniones sobre cada variable se encuentran por abajo, en medio y sobre el Rango General.

a) Porcentaje de Puntuación y Opiniones Bajo el Rango General

La porción con puntuación y opiniones bajo el rango general es la menos deseable, ya que puede ser considerada como insatisfacción y concentra un alto porcentaje de la población, sin embargo, se encuentra dentro del rango moderado de la escala utilizada. Al respecto podemos comentar lo siguiente:

SSS Servicios, Satisfactores y Seguridad	Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS es la variable con la que el mayor número de personal difiere del rango general, es decir, se observa el más alto indicador de insatisfacción.
RET Retroalimentación	Retroalimentación RET y Significado de la Tarea ST son por igual las variables que menor número de personal calificó por debajo del rango general, podría pensarse que son las variables que menor grado de insatisfacción producen entre el personal de la muestra, pero aún así, es de gran importancia atenderlas con gran interés.
ST Significado de la Tarea	

b) Porcentaje de Puntuación y Opiniones Dentro del Rango General

La **Gráfica 4.3** nos muestra que en este rango es dónde se encuentra el mayor porcentaje de población en todas las variables. A pesar de ser un rango estrecho, este se mueve en general alrededor del nivel intermedio de satisfacción por lo que ya mencionamos que se encuentra un nivel **moderado-alto**.

Aquella en la que se observa la mayor coincidencia de calificaciones, dentro del rango general, es la variable Significado de la Tarea **ST**. Por otra parte, observemos que en cuanto a Servicios, Satisfactores y Seguridad **SSS** tenemos que la menor cantidad de personal coincide en su calificación dentro del rango general, de ahí que:

ST Significado de la Tarea	La variable Significado de la Tarea es una variable que hay que atender con prontitud ya que la mayor cantidad del personal lo califica en un nivel moderado-alto, y esto, dentro de la organización no es deseable pues se espera que para todo el personal su trabajo tenga un alto grado de significancia. Será importante llevar a cabo un análisis más detallado y profundo sobre los puestos, sus contenidos, diseños, responsabilidades y, sobre todo, sus ocupantes, es importante identificar cual de estos aspectos son los que más afectan la percepción de los empleados. Uno de los problemas que más pueden estar contribuyendo a esta percepción es la comunicación ya que poca información sobre los objetivos, expectativas y posición de la empresa dentro de su entorno exterior se difunde entre los empleados, al no saber esto, el personal no sabe de que manera contribuye su trabajo al logro de tales objetivos o expectativas de la organización.
SSS Servicios, Satisfactores y Seguridad	En cuanto a la variable Servicios, Satisfactores y Seguridad podemos observar que tiene el menor porcentaje de opiniones dentro de este rango general, es decir, dentro de un nivel moderado-alto , ya que la porción mayor se encuentra por debajo del límite inferior y se detecta como aquella que tiene un mayor grado de insatisfacción. Esto, al parecer, es congruente con la realidad que se vive dentro de la organización respecto a sueldos y prestaciones ya

que en la actualidad no se lleva a cabo una adecuada administración en cuanto a tabuladores de salarios y, en lo que se refiere a prestaciones, tampoco se tiene un plan que supere a las prestaciones que rigurosamente estipula la Ley Federal del Trabajo.

c) **Porcentaje de Puntuación y Opiniones Arriba del Rango General**

La proporción del personal que rebasa la evaluación o apreciación de cada variable, representa el menor porcentaje de la población, en todos los casos, no obstante, es importante señalar que se encuentran en el rango alto de la escala. Como se puede observar en la **Gráfica 4.3** que la variable que tiene un menor número de calificaciones por arriba del rango general (que ya determinamos dentro del nivel de moderado-alto) es el Significado de la Tarea **ST**.

Aquella en la que se observa la mayor coincidencia de calificaciones, por encima del rango general, es la variable Servicios Satisfactores y Seguridad **SSS**.

Es importante notar también que la variable que contó con la calificación más alta fue la Autonomía **AUT**.

De ahí que:

ST

Significado de la Tarea

En cuanto a esta variable, la mayoría del personal lo cataloga dentro de un nivel intermedio respecto a la escala de valorización de este modelo y es por ello que, tanto por debajo del rango general, como por arriba de él, se tienen los menores porcentajes de calificación. Significado de la Tarea **ST** es una de las variables que tienen una puntuación máxima menor que otras variables.

SSS

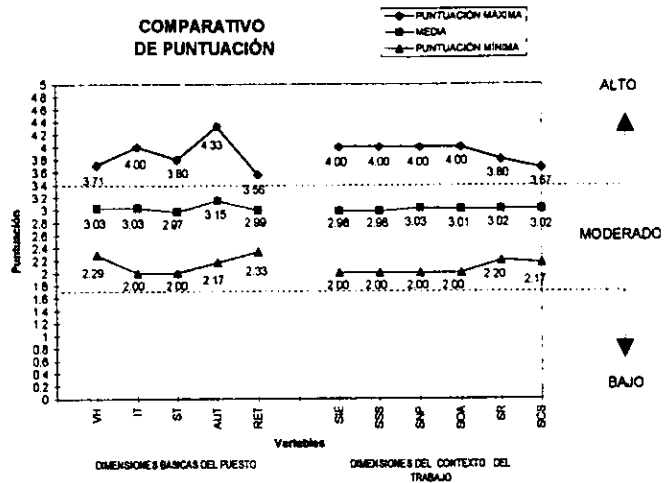
Servicios, Satisfactores
y Seguridad

Pudiera parecer incongruente que esta variable, que como ya hemos observado, tiene el más alto indicador de insatisfacción, también sea la que tiene el mayor porcentaje de calificaciones por arriba del rango general o intermedio y esto es debido a que, de manera tradicional, en esta empresa existe la política de restringir lo referente a los incrementos tanto en los tabuladores de sueldos y promociones, como en el otorgamiento de prestaciones superiores a las que marca la Ley.

Esto con el tiempo se ha convertido en parte de la Cultura Organizacional entre el personal que ha laborado solo para esta empresa, o bien, ha trabajado en ella por largo tiempo, sin embargo, existe una considerable cantidad de personal de más reciente ingreso que no considera justa esta política ya que generalmente tienden a comparar con las condiciones que esta variable tiene en otras empresas.

La **Gráfica 4.4** nos muestra el comparativo de la puntuación asignada (por la población bajo estudio) de acuerdo a sus opiniones sobre cada variable.

Podemos observar que tanto la puntuación mínima y media de cada variable se encuentra en el nivel **moderado**, lo cual representa el mayor porcentaje de la muestra y las calificaciones máximas de todas las variables alcanzaron un nivel alto, sin embargo este último es apoyado por el menor porcentaje de las opiniones entre la mencionada población.



Gráfica 4.4

Comparativo de la puntuación asignada por la población bajo estudio de acuerdo a sus opiniones sobre cada variable.

La Autonomía **AUT** es la variable que tiene la calificación más alta, esto se explica dentro del contexto real actual ya que gente siente que puede ejercer su criterio para realizar sus labores. En efecto en esta empresa se tiene esa libertad para utilizar experiencias previas del personal, o bien, su creatividad.

Es importante notar que si la Autonomía se asocia con la variable Satisfacción con Capacidad de Superiores **SCS** y con la variable Retroalimentación **RET**, es factible que lo que este fallando sea la dirección o la capacidad de liderazgo de los supervisores, jefes o gerentes y esto deje tal libertad para que los empleados actúen casi de manera autónoma. Estas variables además de tener las calificaciones más bajas en el límite superior, también tienen el más bajo nivel de variación entre las calificaciones mínima y máxima, lo cual como ya se ha mencionado, implica que el personal tiene una percepción más homogénea sobre tal variable y no siendo esta tan buena, es necesario poner especial atención en estos aspectos. No obstante lo anterior, el hecho de que en esta empresa exista la capacidad de la Autonomía es bueno para conseguir la mejora de todas las demás variables.

4.1.2 Identificación de Variables Críticas

4.1.2.1. Dimensiones Básicas del Puesto

Las Gráficas 4.5 a 4.9 describen la valoración de cada una de las Dimensiones Básicas del Puesto a nivel de la Empresa, es decir, de la muestra total. En términos generales, se puede observar que los promedios se encuentran alrededor de 3, lo cual representa, de acuerdo con el modelo, un nivel alto dentro del rango moderado de apreciación de tales dimensiones. En estas gráficas se muestra el porcentaje de la población cuya calificación se encuentra dentro del rango general correspondiente a cada variable (el cual tiene una tolerancia comprendida entre la media ± 1 desviación estándar), así como por arriba y por abajo del mencionado rango.

Las variables identificadas como críticas fueron las siguientes:

Identidad de la Tarea IT

La identidad de la Tarea IT es una variable crítica, ya que llegó a ser considerada por el personal con la calificación más baja de 2.00 (ver Gráfica 4.6), es también a la que el mayor porcentaje de los empleados calificó por debajo de su respectivo rango general, un 36.4% opina que no realiza una unidad completa y reconocible de trabajo, es decir, un trabajo de principio a fin con resultados visibles y, de manera inversa es la variable que cuenta con el menor porcentaje 44.8% de la población dentro del rango general respectivo. No obstante, es importante mencionar que, aún siendo una variable crítica por la distribución de sus calificaciones, la Identidad de la Tarea IT también obtuvo el mayor porcentaje 18.8% de calificaciones sobre su propio rango general.

Significado de la Tarea ST

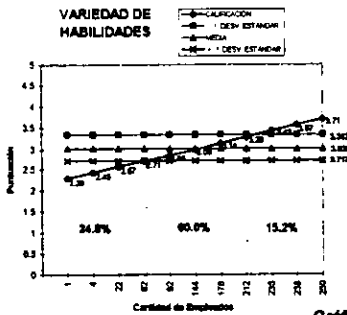
Como se mencionó anteriormente, la variable Significado de la Tarea ST es la que tiene la calificación promedio más baja, además es la que tiene el porcentaje más alto dentro del rango general (ver Gráfica 4.7), es decir, el 68.0% del personal siente que esta dimensión de sus puestos es lo que menos los motiva y, no obstante, hay un 24.4% del personal cuyas opiniones se encuentran por debajo del límite inferior del rango general y solo un 7.6 % considera esta dimensión por encima del límite superior. Si recordamos el marco teórico de esta investigación, el Significado del Trabajo ST ha sido definido por los autores del Modelo (Hackman y Oldham), como el grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas, ya sea en la organización o en el ambiente externo, entonces estaremos identificando que dentro de la organización, casi el 70% del personal no siente que las actividades que desempeña aporten algo significativo para ellos mismos ni para la empresa y lo que es más importante, para la sociedad, ya que, como recordaremos, esta es una empresa que se dedica a la prestación de un servicio a la comunidad.

Autonomía AUT

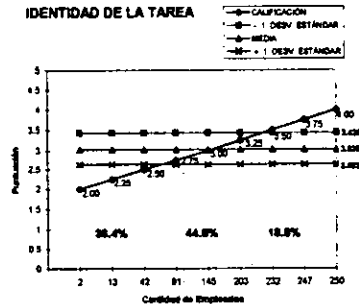
Por otro lado tenemos que la variable Autonomía AUT también es crítica (ver Gráfica 4.8), ya que el porcentaje de la población bajo su rango general es de 30.8%, lo cual hace que el porcentaje dentro del rango general de la variable (el cual se encuentra en el rango moderado-alto del modelo) sea también uno de los menores, sin embargo, debemos considerar también que, en algunos casos, llega a tener las calificaciones más altas. Lo

anterior pudiera ser interpretado como una cierta inequidad en la asignación de facultades para tomar decisiones (Empowerment) y que por lo mismo se pueden tener parámetros tan divergentes, no obstante, es necesario profundizar más en el análisis ya que puede deberse a la población que cada puesto tiene y dado que cada uno de tales puestos tienen niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades y autoridad diferentes, la percepción de la autonomía para realizar sus actividades cambia. Esto será analizado más adelante cuando se analicen los resultados a nivel de áreas y de puestos.

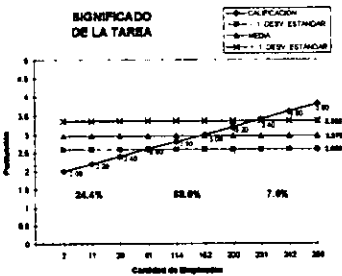
Dimensiones Básicas del Puesto a Nivel Organizacional



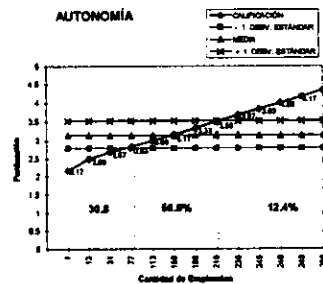
Gráfica 4.5



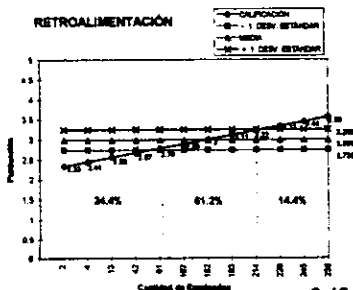
Gráfica 4.6



Gráfica 4.7



Gráfica 4.8



Gráfica 4.9

Gráficas 4.5 a 4.9
 Análisis de Variables a Nivel Organizacional
 Dimensiones Básicas del Puesto.
 Gráfica 4.5 Variedad de Habilidades.
 Gráfica 4.6 Identidad de la Tarea.
 Gráfica 4.7 Significado de la Tarea.
 Gráfica 4.8 Autonomía.
 Gráfica 4.9 Retroalimentación.

4.1.2.2. Dimensiones del Contexto del Trabajo

Las Gráficas 4.10 a 4.15, describen la valoración de cada una de las Dimensiones Básicas del Contexto del Trabajo a nivel de toda la Empresa. De manera similar al punto anterior, se puede observar que los promedios se encuentran alrededor de 3, lo cual representa, de acuerdo con el modelo, un nivel alto dentro del rango moderado de apreciación de estas dimensiones. Las gráficas 4.10 a 4.15 muestra el porcentaje de la población cuya calificación se encuentra dentro del rango general correspondiente a cada variable (el cual tiene una tolerancia comprendida entre la media ± 1 desviación estándar), así como el porcentaje de los trabajadores que asignó calificaciones por arriba y por abajo del mencionado rango general de la variable. Las variables críticas son las siguientes:

Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS

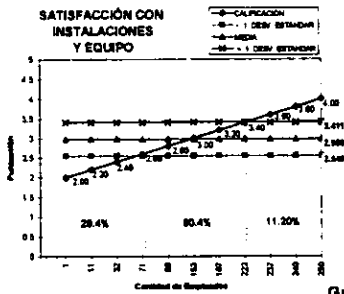
De acuerdo con lo que nos muestra la Gráfica 4.11, la variable Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS es crítica ya que, comparada con las otras variables, esta presenta el menor porcentaje de calificaciones en el rango general, solo un 34.0%, esto es porque la mayor parte de las calificaciones, es decir un 42.8%, se encuentra bajo el rango general, esta variable además cuenta con el registro de calificación promedio más baja. Será de gran importancia que la Empresa considere a esta variable como una de las prioridades para revisar y solucionar, sobre todo porque, al parecer, existe cierta inequidad pues el porcentaje sobre el rango resultó ser la más alta con respecto a las demás variables y esto puede hablar de asignación de condiciones diferentes entre los trabajadores. A reserva de analizar esta variable más adelante con mayor profundidad, es importante comentar que en esta empresa en efecto se observó una gran inequidad, sobre todo con el aspecto salarial ya que no se administran correctamente los tabuladores de acuerdo a puestos y niveles, sino de acuerdo a las negociaciones al momento de llevar a cabo la contratación y se llega a dar con cierta frecuencia que empleados de nivel inferior perciben un sueldo mayor que su superior, esto tal vez pueda explicar como, a pesar de ser la más crítica, esta variable tiene el porcentaje más alto de calificaciones sobre el rango 23.2%. Es importante la percepción que los empleados tienen de los Servicios, Satisfactores y Seguridad que esta empresa les brinda, ya que por diversas razones conocen lo que otras empresas similares ofrecen a sus empleados y al parecer son mejores que las de la Empresa X, adicionalmente, en encuestas realizadas durante procesos de desarrollo de personal, se identificó que los empleados que se encargan de la Atención al Público sienten que el sistema de seguridad para resguardo de sus personas, de los valores y del mismo público no es adecuado ni suficiente.

Satisfacción con las Relaciones SR

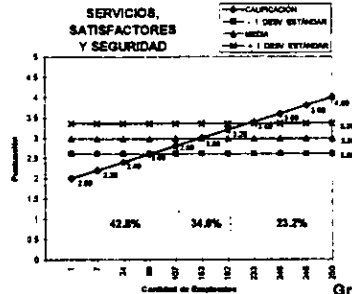
La Satisfacción con las Relaciones SR es la segunda variable crítica de las Dimensiones del Contexto del Trabajo a Nivel Organizacional y es debido a que la distribución de las calificaciones que asignó el personal (ver Gráfica 4.14) tienen un 37.2% bajo el rango general mientras que solo un 45.6% coincide dentro del rango general de la variable. Con respecto a la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones en esta empresa se puede comentar que no se ha logrado una adecuada integración del personal ni entre sí ni con la empresa y esto puede ser por diversas razones, los puestos que son ocupados por mayor cantidad de personal son reclutados, seleccionados y contratados con un estrecho período de antelación a su entrada en funciones y esto hace que conozcan poco a la organización y

muchas veces entre ellos mismos; otra razón puede ser que los jefes no están del todo dispuestos a colaborar para que sus subordinados asistan a eventos de integración tales como capacitación, reuniones de trabajo, etc.; la relación entre las áreas funcionales es de un

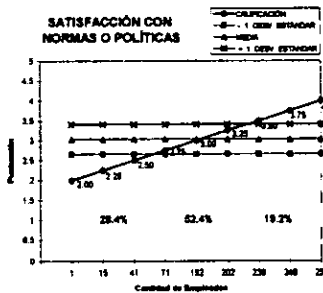
Dimensiones del Contexto del Trabajo a Nivel Organizacional



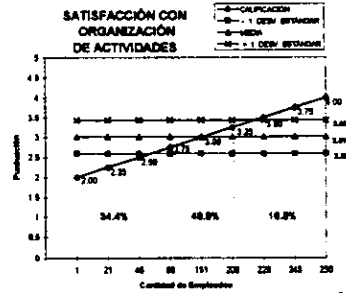
Gráfica 4.10



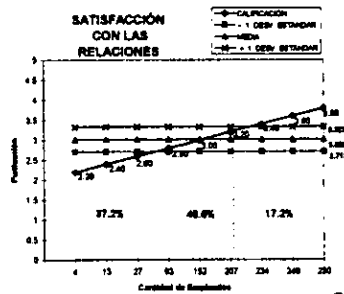
Gráfica 4.11



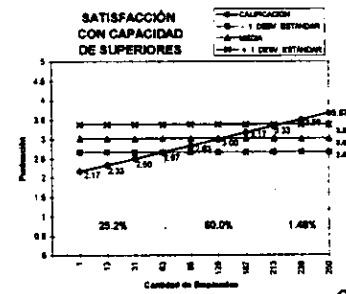
Gráfica 4.12



Gráfica 4.13



Gráfica 4.14



Gráfica 4.15

Gráficas 4.10 a 4.15

Análisis de Variables a Nivel Organizacional Dimensiones de la Satisfacción con el Contexto del Trabajo.

Gráfica 4.10 Satisfacción con Instalaciones y Equipos.

Gráfica 4.13 Satisfacción con Organización de Actividades.

Gráfica 4.11 Servicios, Satisfactores y Seguridad.

Gráfica 4.14 Satisfacción con las Relaciones.

Gráfica 4.12 Satisfacción con Normas o Políticas.

Gráfica 4.15 Satisfacción con Capacidad de Superiores.

alto grado de competencia, razón por la cual, la comunicación entre los empleados de un área y otra no es adecuada y esto sucede a todos los niveles, inclusive gerenciales. Por el período en que este estudio fue realizado era incipiente el desarrollo de las áreas de Capacitación y Comunicación debido a razones de presupuesto, sin embargo se puede pensar que dichas áreas pueden coadyuvar al mejoramiento de las relaciones en la organización.

Satisfacción con Organización de Actividades SOA

De acuerdo con lo que muestra la **Gráfica 4.13**, la distribución de la población de acuerdo con las calificaciones asignadas, indica que la Satisfacción con Organización de Actividades SOA es la tercera variable crítica de las Dimensiones del Contexto del Trabajo y además tiene menor diferencia entre el porcentaje de trabajadores que califican bajo el rango 34.4% y los que califican dentro del rango 48.8%, es decir que estarían próximas a equipararse si no se atiende y se soluciona con la prioridad recomendada. Al relacionar el estatus que presenta esta variable dentro del Contexto del Trabajo, se observó que efectivamente la manera en que se encuentran organizadas las actividades no es satisfactoria pues no está apegado a ningún procedimiento ni escrito ni hablado, de forma que en ocasiones las actividades y las funciones, o se duplican o no tienen un responsable definido o son determinadas al libre albedrío de aquellos que tienen la autonomía no regulada para hacerlo, pero esto no es todo ya que además, al estar esta Empresa contratada para la realización de proyectos de prestación de servicios a nombre del cliente único que es una organización gubernamental, debe sujetarse a los lineamientos de dicho cliente y a los procedimientos que este marque, tales procedimientos no siempre se apegan a las necesidades del proceso ni al uso de la nueva tecnología introducida con el propósito de innovar y mejorar la operación. Muy probablemente esta situación sea solucionada, al menos parcialmente, con el hecho de que se ha comenzado a trabajar en el proyecto interno de implantación de la Norma ISO 9000 con lo cual es importante realizar la sensibilización y la conscientización de todos los involucrados en la organización sobre la necesidad de definir, estandarizar, conocer y apegarse a los procedimientos que se consideren más adecuados a la operación.

4.1.2.3. Resultados Personales y del Trabajo

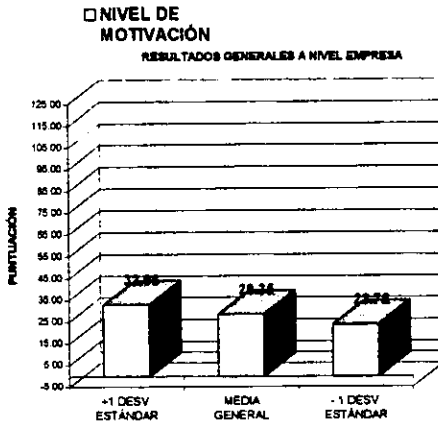
Nivel de Motivación NM

Si recordamos el marco teórico, tenemos que el Nivel de Motivación **NM** lo obtenemos a través del CPM Calificación del Potencial Motivador, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{CALIFICACIÓN DEL POTENCIAL MOTIVADOR} = \frac{\text{Variedad de Habilidades} + \text{Identidad de la Tarea} + \text{Significado de la Tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Si detectamos que tanto la Identidad de la Tarea **IT**, el Significado de la Tarea **ST** y la Autonomía **AUT** son variables críticas, como resultado, de acuerdo con la fórmula, podemos ver que tal Nivel de Motivación **NM** se ve afectado ya que al no tener la mayoría del personal identidad con su trabajo ni encontrar el significado del mismo (lo cual pueden

ser visto como parte de las expectativas), la calificación a nivel organización, se ve disminuida y, más aún, cuando esto pasa con la variable autonomía (la cual puede ser vista como una valencia), la cual ejerce un efecto multiplicador, la evaluación de la Motivación en la Empresa X, no alcanza un nivel muy alto. Visto desde otro punto de vista, si aplicamos en la fórmula el valor máximo de la escala utilizada, las calificaciones promedio en todas y cada una de las variables sería 5 y tendríamos como resultado:



$$[CPM = ((5+5+5)/3) \times (5) (5) = 125 \text{ puntos}].$$

La Gráfica 4.16 nos muestra la proporción de las calificaciones dentro del rango general (que de igual manera esta formado con la calificación promedio ± 1 desviación estándar), como se puede observar, no existe gran dispersión entre las puntuaciones, tanto la desviación máxima como la desviación

Gráfica 4.16
Análisis de Resultados Personales y del Trabajo: Nivel de Motivación. Análisis a Nivel Organizacional

minima no difieren por mucho respecto a la media y, lo más importante, la gráfica muestra que estadísticamente la motivación en la Empresa X tiene un nivel bajo.

Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo

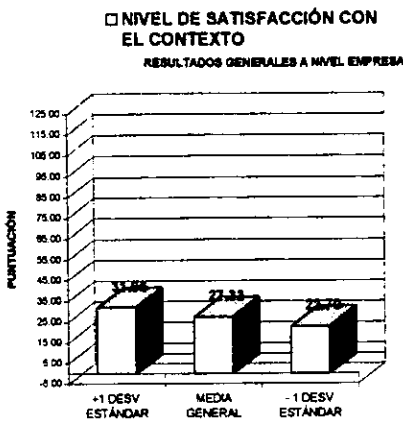
El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC, es obtenido a través de la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE SATISFACC. CONTEXTO} = \frac{\text{Satisf. Instal. y Eqs.} + \text{Servs. Satisf. Segur.} + \text{Satisf. Norm. Polític.} + \text{Satisf. Organ. Activid.}}{4} \times \text{Satisfacc. con las Relaciones} \times \text{Satisfacc. Capacid. de Super.}$$

Si aplicamos en dicha fórmula el valor máximo de la escala utilizada, las calificaciones promedio en todas y cada una de las variables sería 5, así obtendríamos el siguiente resultado:

$$[NSC = ((5+5+5+5)/4) \times (5) (5) = 125 \text{ puntos}].$$

La Gráfica 4.17 nos muestra que el nivel de la Satisfacción con el Contexto del Trabajo también obtuvo una baja puntuación ya que de manera similar las variables críticas del Contexto del Trabajo que son: Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS y Satisfacción con Organización de Actividades SOA (expectativas) disminuyen la calificación de la Empresa, esta a su vez es mayormente disminuida ya que la Satisfacción con las Relaciones SR (valencia), y que ejerce un efecto multiplicador es también una variable crítica por su baja puntuación.



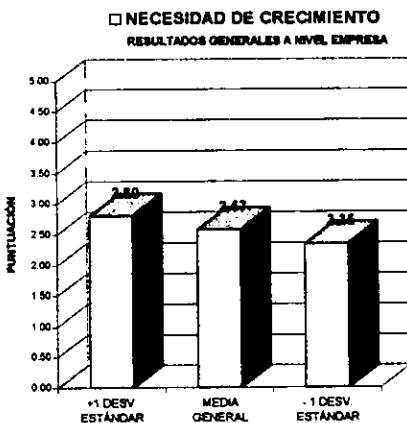
Gráfica 4.17
Análisis de Resultados Personales y del Trabajo: Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo. Análisis a Nivel Organizacional

Es importante hacer notar que aún cuando se obtuvo un bajo nivel de correlación entre la Motivación y la Satisfacción, en este caso tenemos que la valoración de ambos aspectos no es muy favorable para la Empresa X.

El Modelo de Características del Puesto (MCP) predice que si los puestos tienen una alta Calificación del Potencial Motivador (NM), el desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente y se reducirá la posibilidad de ausentismo y rotación. Como podemos observar, tanto el Nivel de Satisfacción como el Nivel de Motivación son bajos, lo cual podría llevarnos a pensar que efectivamente se comprueba lo que predice el modelo, pero en el sentido inverso, es decir, la calificación del Potencial Motivador es bajo, y por lo tanto, el desempeño y la satisfacción se ven afectados negativamente.

Necesidad de Crecimiento

La Fuerza de la Necesidad de Crecimiento NC se calcula promediando los valores obtenidos



Gráfica 4.18
Análisis de la Fuerza de la Necesidad de Crecimiento. Análisis a Nivel Organizacional.

en las preguntas de la segunda parte del instrumento de medición (cuestionario), dado que la escala utilizada fue igualmente de 1 a 5, la máxima calificación promedio sería 5

De acuerdo con el marco teórico, la Necesidad de Crecimiento NC influye sobre las Dimensiones Básicas del Puesto y estas a su vez influyen sobre los Estados Psicológicos Críticos (ver Capítulo 2 figura 2.6), es decir, conforme más intensa es la necesidad de crecimiento del empleado mayor será el impacto que el incremento en las dimensiones básicas del puesto tengan sobre los estados psicológicos críticos, que como ya se ha dicho son: experimentar el significado del trabajo; experimentar responsabilidad por los

4.1.3 Prueba de Hipótesis

El planteamiento de este trabajo de investigación es determinar si el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC, influye en el Nivel de Motivación NM del personal de la Empresa X.

Si recordamos lo explicado en la Metodología (Capítulo 3 de este estudio), la ecuación matemática de este planteamiento es la siguiente:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X$$

donde:

y = Variable Dependiente - Nivel de Motivación NM

x = Variable Independiente - Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC

β_0 = Ordenada al origen

β_1 = Pendiente de la recta

De acuerdo con Mendenhall y Reinmuth¹, "Si la Hipótesis Nula es cierta, la Estadística F resulta ser el cociente de dos estimadores insesgados (llamados cuadrados medios) de σ^2 , la varianza del error aleatorio que aparece en el modelo lineal, de ahí

$$F = \frac{\text{cuadrado medio del numerador}}{\text{cuadrado medio del denominador}}$$

El cuadrado medio del denominador siempre es s^2 , el estimador de σ^2 . El cuadrado medio del numerador depende del parámetro, digamos β_i , bajo prueba. Si β_i es cero, el valor esperado del cuadrado medio del numerador es σ^2 . Si β_i es distinto de cero, el valor esperado del cuadrado medio del numerador es más grande que σ^2 y F será mayor que lo que sería si H_0 fuese cierta. De lo anterior que se rechaza la hipótesis nula $H_0: \beta_i = 0$ para valores grandes de F. La región de rechazo para la prueba de F se encuentra en la cola superior de la distribución F."

Las Hipótesis nula y alterna son las siguientes:

H_0 : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo no influye en la Motivación del personal de la Empresa X.

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

H_a : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo influye en la Motivación del personal de la Empresa X.

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

$$\beta_1 = -.152$$

¹ Mendenhall, William y Reinmuth, James. "Estadística para Administración y Economía". Tercera Edición 1981. Editorial Wadsworth Internacional/Iberoamérica. p.p. 320, 364, 365.

El resultado de la determinación de la Regresión Lineal es el siguiente:

$$y = a + bx$$

$$y = 32.498 - .152NSC$$

$$NSC = 32.498 - .152 NM$$

**ESTA TBMIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

$$R = -.151 \text{ Correlación } *$$

$$R^2 = 2.3\% \text{ Coeficiente de Determinación (Porcentaje de la Varianza explicada)}$$

* El signo negativo de la correlación (-.151) nos muestra que existe una correlación inversa, es decir, que a medida que se incrementa el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC, disminuye el Nivel de Motivación NM.

$$F = 5.76$$

$$P = .017$$

Los resultados que se muestran en la Tabla No. 4.19, indican que en una población de trabajadores $n=250$, la correlación entre la Motivación y la Satisfacción es muy pequeña -.151 y, se tiene una probabilidad de .017, lo cual indica que es estadísticamente significativa, con lo que se prueba la H_0 , no obstante que el coeficiente de correlación es cercano a cero.

<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Motivación (NM) • Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC) 		
<i>r</i>	<i>P</i>	<i>n</i>
-.151 *	.017	250

Tabla No. 4.19

Coefficientes de Correlación de Pearson entre las variables Nivel de Motivación (NM) y Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC), de la Empresa X.

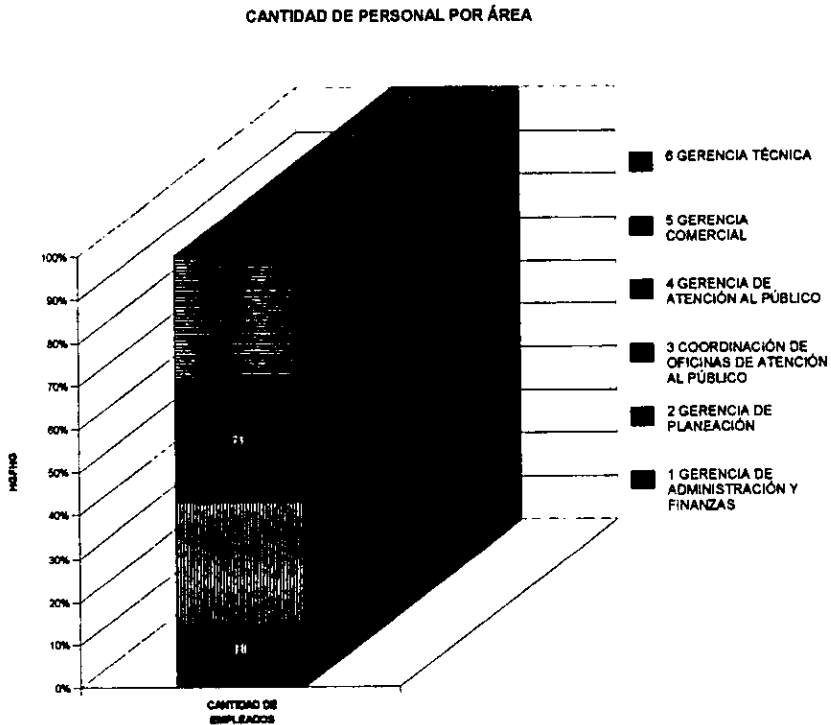
Finalmente podemos considerar que existe congruencia en los resultados analizados a nivel organizacional, es decir, bajo nivel de motivación y de satisfacción en el trabajo debidos más al efecto de la influencia de la necesidad de crecimiento, que a la correlación existente entre ellas.

A nivel organizacional estos resultados indican que, entre el personal de la Empresa X, la correlación de la Satisfacción en el Trabajo y la Motivación en el Trabajo, es baja o mínima, sin embargo, se decidió se decidió hacer más específico el nivel de análisis, de manera que fuese posible obtener información sobre el comportamiento de las variables mencionadas, en grupos o unidades también específicos. A continuación se muestra el análisis realizado a nivel de Áreas Funcionales.



4.2. Análisis y Discusión de Resultados a Nivel Área Funcional

En esta sección es importante comenzar por conocer la distribución de la población de empleados de la Empresa X por Área Funcional, la **Gráfica 4.20** muestra claramente tal distribución. Es importante mencionar que la gran diferencia entre la población de cada área debe manejarse con la debida reserva ya que los resultados pueden ser relativos.



ÁREA	CANTIDAD DE EMPLEADOS	%
1 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	13	5.20
2 GERENCIA DE PLANEACIÓN	18	7.20
3 COORDINACIÓN DE OFICINAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	5	2.00
4 GERENCIA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	71	28.40
5 GERENCIA COMERCIAL	71	28.40
6 GERENCIA TÉCNICA	72	28.80
TOTAL	250	100.00

Gráfica y Tabla 4.20

Cantidad de Personal por Área Funcional y porcentaje respecto al total de personal en la Empresa.

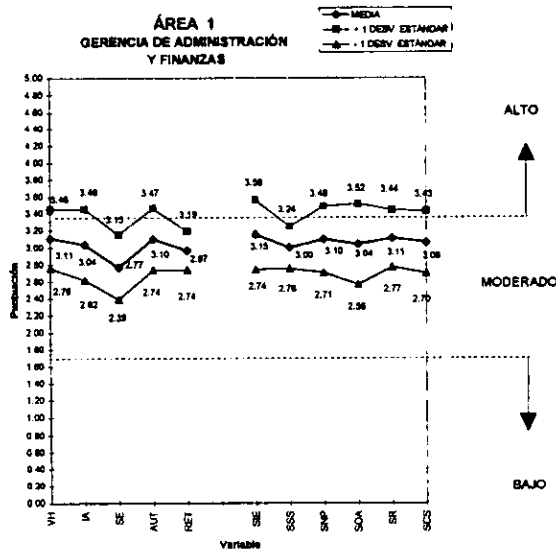
4.2.1 Resultados Generales

4.2.1.1 Análisis por Área Funcional

En este punto se muestra el análisis y la descripción de resultados de cada una de las Áreas Funcionales de la Empresa X, indicando cuales son los aspectos que representan sus *Fortalezas* y cuales son los que representan sus *Debilidades*.

Área 1

Gerencia de Administración y Finanzas



Gráfica 4.21

Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 1 Gerencia de Administración y Finanzas

- 13 Empleados
- 5.20% de Población Bajo Estudio

Dimensiones Básicas del Puesto

Fortalezas:

Los empleados en esta área Funcional asignan el mayor nivel de calificación (ver Gráfica 4.21), a la Variedad de Habilidades VH ellos sienten que deben poner en juego sus conocimientos y habilidades, ya sean personales o adquiridos, para realizar su trabajo, esto hace que aumente el nivel Estado Psicológico Crítico "Experimentar el Significado del Trabajo"

Debilidades:

Para esta Área Funcional, la variable con más baja valoración por parte del personal es el Significado de la Tarea ST, la cual además tiene (según esta área) la calificación más baja en toda la Empresa; por ello es el principal aspecto a analizar de manera que se logre que los puestos de los empleados que en ella trabajan

mejoren el nivel del Estado Psicológico Crítico: "Experimentar el Significado del Trabajo".

Dimensiones del Contexto del Trabajo

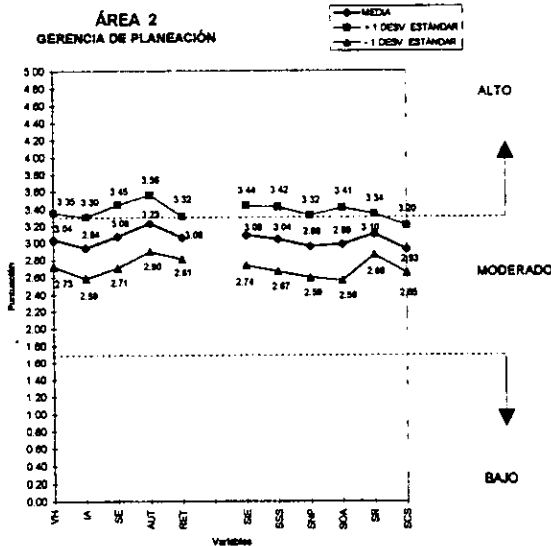
Fortalezas:

La Satisfacción con Instalaciones y Equipos SIE, representa para esta área, la variable del Contexto del Trabajo que más coadyuva a la realización de su trabajo, como ya se ha mencionado a otro nivel de análisis, en esta Empresa existe el interés por la adquisición del equipo necesario para facilitar la realización de funciones, lo cual además obliga a tener instalaciones acordes al equipo con el que se cuenta.

Debilidades:

La Satisfacción con los Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS, para estos empleados es la variable que menos se cumple en su ambiente de trabajo, según lo observado, son quienes cumplen con las jornadas de trabajo más prolongadas, lo cual los lleva a no poder asistir a los eventos que la Empresa organiza para todos sus empleados, y además su nivel salarial es bajo en relación con otras áreas de la empresa.

**Área 2
Gerencia de Planeación**



Gráfica 4.22
Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 2 Gerencia de Planeación.

- 18 Empleados
 - 7.20% de Población Bajo Estudio
- Dimensiones Básicas del Puesto**

Fortalezas:
Dentro del Área Funcional de Planeación la variable que obtuvo la mayor puntuación (ver Gráfica 4.22) fue la Autonomía AUT, esto refuerza el Estado Psicológico crítico "Experimentar la Responsabilidad por los Resultados", además de ser una de las variables que ejerce un efecto multiplicador en uno de los Resultados Personales y del Trabajo, es decir, en el Nivel de Motivación NM.

Debilidades:
El principal problema que tiene esta área en cuanto a las Dimensiones Básicas del Puesto es la Identidad de la Tarea IT, esto puede deberse a que, como área centralizadora de información, tal vez conocen de manera más amplia el concepto global del

proyecto para el cual trabaja la Empresa X, y al realizar la actividad final que es la consolidación no están sintiendo que su contribución sea integral ya que al detectar errores y sus posibles soluciones, requieren de cierta libertad para proponer o incluso realizar cambios y/o mejoras, al no darse esto, la identidad de sus tareas se ve menoscabada.

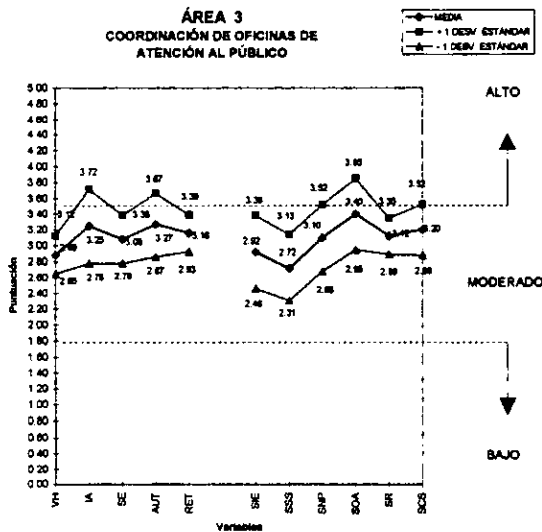
Dimensiones del Contexto del Trabajo

Fortalezas:
Por lo general Planeación se distingue por tener relación con el resto de las Áreas, por lo cual, la Dimensión del Contexto del Trabajo que mejor fue calificada por los empleados de esta área, es la Satisfacción con las Relaciones SR, no solo dentro de la empresa, sino también fuera de ella, además de que dichas relaciones le permiten contar con más información y de manera más directa, les permite tener un mejor control sobre la información que aquí se consolida.

Debilidades:

En el extremo contrario se encuentra la variable Satisfacción con Capacidad de Superiores SCS y, de acuerdo con lo observado, efectivamente existen por esta razón situaciones de conflicto muy fuertes en que los subalternos no reconocen ni los conocimientos, ni las habilidades, ni mucho menos la autoridad de sus jefes y superiores. Cabe mencionar que por ser este un proyecto nuevo, en el cual ninguno de los empleados de la Empresa X podía haber tenido suficientemente experiencia, puede estarse dando esta situación. Otra causa importante es la deficiencia que se tiene en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de empleados, el cual no se apega a los perfiles de puestos definidos.

Área 3
Coordinación de Oficinas de Atención al Público



Gráfica 4.23
Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 3 Coordinación de Oficinas de Atención al Público.

cuanto al uso de la Variedad de Habilidades VH de los empleados, esto se debe a que coordinan el aspecto administrativo de las Oficinas de Atención al Público, pero en sí la operación es realizada en dichas oficinas, por esta que se requieren para esto no es vista por los empleados como la más importante para que su trabajo sea significativo ante ellos mismos

Dimensiones del Contexto del Trabajo

Fortalezas:

Esta área que presentó el nivel más alto en autonomía y esto a su vez se refleja en el nivel de Satisfacción con Organización de Actividades SOA, es decir, si ellos pueden definir con autonomía como van a realizar sus actividades, entonces están organizándose de acuerdo a su criterio y consecuentemente se sienten satisfechos en este aspecto.

- 5 Empleados
 - 2.00% de Población Bajo Estudio
- Dimensiones Básicas del Puesto**

Fortalezas:

La variable que obtuvo la mayor puntuación fue la Autonomía AUT (ver Gráfica 4.23), como ya se mencionó anteriormente, esto refuerza el Estado Psicológico crítico "Experimentar los Resultados", y además ejerce un efecto multiplicador en el Nivel de Motivación NM. Las funciones de coordinación que realiza esta área hacen que tenga una gran oportunidad de funcionar de manera un poco más autónoma respecto a las demás, debido principalmente a que debe tomar decisiones para estandarizar la atención de los usuarios.

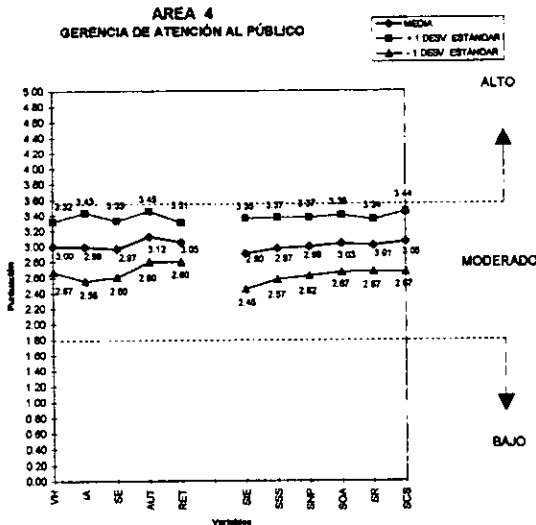
Debilidades:

Las funciones que se realizan en esta área no resultan suficientemente retadoras en

Debilidades:

Nuevamente el aspecto de los Servicios, Satisfactores y Seguridad \$\$\$, para estos empleados es la variable que menos satisfacción les proporciona, esto es porque como encargados de las funciones de coordinación y aspectos administrativos de las Oficinas de Atención al Público, se ven limitados por el presupuesto asignado para dar soporte adecuadamente a dichas oficinas en cuanto a las instalaciones para brindar un mejor servicio al público, y sobre todo, en el aspecto seguridad de personas y de dinero.

Área 4
Gerencia de Atención al Público



Gráfica 4.24
Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 4 Gerencia de Atención al Público.

- 71 Empleados
 - 28.40% de Población Bajo Estudio
- Dimensiones Básicas del Puesto

Fortalezas:

Al igual que en otras áreas de la Empresa, la variable que obtuvo la mayor puntuación fue la Autonomía AUT (ver Gráfica 4.24), la razón de esto es que cada una de las Oficinas de Atención al Público se encuentran distantes entre sí y además distantes de la oficina central, luego entonces, aún cuando debe apegarse a los lineamientos que le dicta la Gerencia de Oficinas de Atención al Público, tienen la autonomía necesaria para implementar y llevar a cabo procedimientos de contingencia para resolver situaciones que requieren atención inmediata. Esto en su momento ayuda a que esta área tenga un buen Nivel de Motivación ya que como se ha mencionado esta variable es una valencia con efecto

multiplicador sobre los estados psicológicos de los trabajadores.

Debilidades:

Para el personal de esta área la dimensión básica de sus puestos identificada como la más crítica es el Significado de la Tarea ST y además seguida de la Identidad de la Tarea IT, como ya se ha mencionado, estas oficinas funcionan como núcleos lejanos entre sí y de manera independiente, la autonomía mencionada anteriormente ha sido utilizada de manera que afecta a los procedimientos, estándares e inclusive políticas de la organización, dado esto, se origina que los empleados de más bajo nivel, que en esta área son los más numerosos, pierden de vista el significado y la identidad de sus tarea en relación del sistema o proyecto total. Como consecuencia, el nivel del Estado Psicológico Crítico: "Expenmentar el Significado del Trabajo" desciende notoriamente

Dimensiones del Contexto del Trabajo

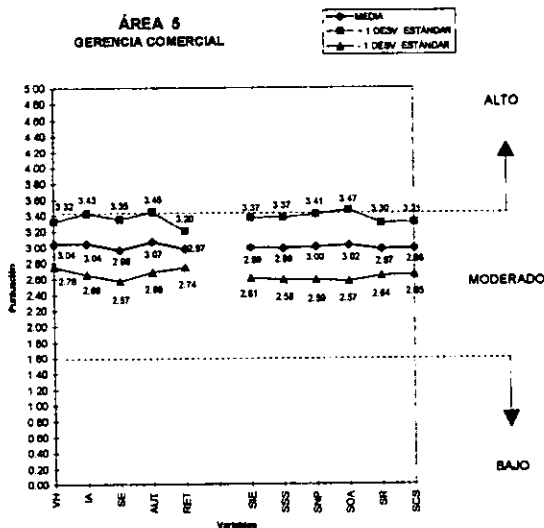
Fortalezas:

El ambiente que predomina en las Oficinas de Atención al Público respecto de la Autonomía, el Significado de las Tareas y la Identidad de las mismas, genera a su vez que la Satisfacción con Capacidad de Superiores SCS se vea favorecida ya que los grupos numerosos que trabajan estas oficinas consideran al líder del cada oficina como la persona que tiene la capacidad para dirigirlos, inclusive sin el soporte de las áreas staff centrales, lo cual aún cuando no es real, muestra este resultado ya que como se ha mencionado en el marco teórico los empleados tienen su propia percepción de la organización.

Debilidades:

Con reciente anterioridad a la realización de este estudio, tuvo lugar un lamentable hecho en una de las Oficinas de Atención al Público, se trató de la presencia de personas ajenas a la Empresa que se introdujeron a la sección donde se encuentran las cajas recaudadoras y utilizando la fuerza que les daban las armas que portaban para sustraer el dinero en efectivo que se había reunido durante la mitad del día. Este hecho generó que en esta y en las otras cuatro oficinas la Satisfacción con Instalaciones y Equipo SIE se identificara como la variable crítica ya que entre los empleados había una gran preocupación por no contar ni con instalaciones ni con equipo de seguridad adecuado. Reforzando lo anterior la segunda variable con valoración más baja fue Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS.

Área 5 Gerencia Comercial



Gráfica 4.25

Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 5 Gerencia Comercial.

perciben que tienen una gran autonomía para trabajar, el Significado de la Tarea ST, para ellos aparentemente es la variable crítica de sus puestos, esto se explica en el sentido

- 71 Empleados
 - 28.40% de Población Bajo Estudio
- ### Dimensiones Básicas del Puesto

Fortalezas:

Nuevamente se observa (ver Gráfica 4.25) que la variable que obtuvo la mayor puntuación fue la Autonomía AUT, en el caso de esta área, esto es debido principalmente a que manejan una gran cantidad de información referente al público que se atiende, al consumo del agua potable y al servicio que se proporciona en toda la empresa, es decir, generan y mantienen una gran cantidad de información referente al negocio. Lo anterior refuerza el Estado Psicológico crítico "Experimentar la Responsabilidad por los Resultados", y por consiguiente el Nivel de Motivación NM.

Debilidades:

No obstante las razones por las cuales los empleados en esta área

de que uno de los grupos más numerosos de la empresa se encuentran aquí, ellos son los lectors y los inspectores de campo quienes trabajan la mayor parte del tiempo en las calles, por esta razón queda poco tiempo para que se sientan integrados en el total de la operación y, como ya se dijo, al ser un grupo numeroso, su percepción influye para que la calificación promedio de la variable Significado de la Tarea sea la más baja de las dimensiones básicas del puesto dentro del Área Comercial. Al analizar y mejorar este aspecto, se logrará que los empleados mejoren el nivel del Estado Psicológico Crítico: "Experimentar el Significado del Trabajo".

Dimensiones del Contexto del Trabajo

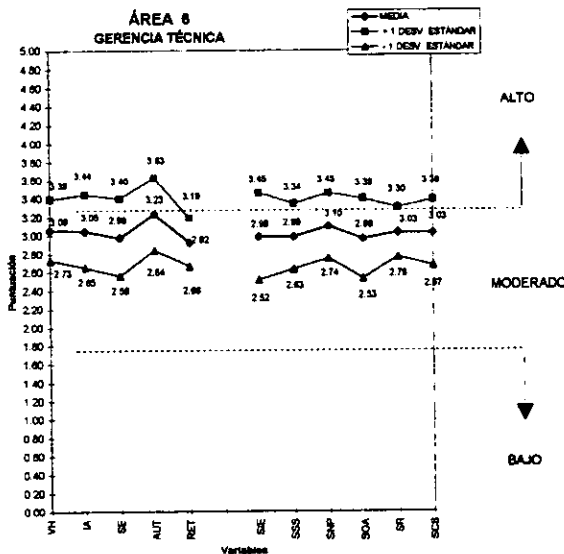
Fortalezas:

Como resultado de la Autonomía AUT que el Área Comercial percibe tener en sus puestos, se genera una Satisfacción con Organización de Actividades SOA como el aspecto mejor valorado y por lo tanto más fuerte de las Dimensiones del Contexto del Trabajo.

Debilidades:

El hecho de que la variable Satisfacción con las Relaciones SR sea la que obtuvo la valoración más baja en esta área es, de acuerdo con lo observado, causado por el rechazo que muestran los trabajadores de la Gerencia Comercial hacia la función centralizadora, sobre todo del Área de Planeación, así como a la percepción de que tal centralización lo es también de autoridad y poder, esto es un ejemplo de lo descrito en el planteamiento del problema del presente estudio, en el cual se menciona sobre la competencia, hasta cierto punto desleal, y las deficiencias en la comunicación que existe entre las áreas funcionales.

Área 6 Gerencia Técnica



Gráfica 4.26
Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 6 Gerencia Técnica.

- 72 Empleados
 - 28.80% de Población Bajo Estudio
- ### Dimensiones Básicas del Puesto

Fortalezas:

Como parte final de la realización del proyecto para el cual fue formada la Empresa X, se encuentra el Área Técnica, ellos están encargados de realizar la propuesta al gobierno federal para el mantenimiento a la Red de Distribución de Agua Potable, esto ha provocado que sus funciones se vean como parte ajena y sin conexión con las funciones de servicio que realiza el resto de la organización y, por esta razón, nuevamente se observa que la variable que obtuvo la mayor puntuación fue la Autonomía AUT (ver Gráfica 4.26). Lo anterior refuerza el Estado Psicológico crítico "Experimentar la Responsabilidad por los Resultados", y por

consiguiente se espera que el Nivel de Motivación NM se vea favorecido entre estos empleados.

Debilidades:

Como variable crítica o primer aspecto a revisar y considerar para mejora en la Gerencia Técnica, se tiene la Retroalimentación RET ya que es la variable con más baja valoración del personal. Esta es el área que actúa de manera más independiente y con la cual, las demás áreas tienen el más bajo nivel de comunicación, por esta razón no recibe retroalimentación necesaria para trabajar en función del proyecto total. Internamente también se experimenta un bajo nivel de retroalimentación, se observó que curiosamente al ser sus funciones de tipo ingenieril se asigna poca importancia a la comunicación descendente y esto incluye la retroalimentación. Si se aplican mecanismos para que ellos reciban una mayor retroalimentación, se estará coadyuvando a que los trabajadores experimenten con mayor fuerza el Estado Psicológico Crítico "Conocer los Resultados del Trabajo Realizado".

Dimensiones del Contexto del Trabajo

Fortalezas:

De acuerdo con las características de funcionamiento de esta área, resulta lógico que la Satisfacción con Normas y Políticas SNP sea la variable del Contexto del Trabajo que se sienten con mayor fortaleza ya que, se tiene la libertad y la discrecionalidad suficiente para definir todas aquellas normas y políticas internas para sus funciones dentro de la organización y, además de proponer a la dependencia del Gobierno Federal que es dueña del proyecto, nuevas normas y políticas para estandarizar inclusive la operación de otras empresas competidoras de la Empresa X.

Debilidades:

En el área Técnica se percibe como la variable más fuerte en los puestos, la Autonomía, esta no les permite aceptar fácilmente que sus programas, métodos y procedimientos de trabajo sean fijados por niveles superiores, a los cuales no consideran aptos para ello, de ahí que el principal problema identificado en ésta área es la Satisfacción con Organización de Actividades SOA en relación a las Dimensiones del Contexto del Trabajo.

4.2.2 Identificación de Variables Críticas

En este punto se analizan cada una de las Dimensiones Básicas del Puesto y las Dimensiones del Contexto del Trabajo comparando la puntuación promedio asignada por cada Área Funcional, de tal forma pudieron ser identificadas tanto las variables fuertes como las variables críticas para la Empresa X, será necesario que las variables más fuertes sean mantenidas e incluso incrementadas, pero respecto a las variables críticas, es importante conocerlas más a fondo para poder definir el plan de acción, con la finalidad de establecer los cambios necesarios. A continuación se mencionan las variables con la evaluación más alta o fuertes y las variables con la evaluación más baja o críticas.

4.2.2.1. Dimensiones Básicas del Puesto por Área Funcional

A continuación se muestra el análisis por Área Funcional de cada una de las Dimensiones Básicas del Puesto, la **Tabla 4.27** resume con claridad los resultados obtenidos por cada una de las áreas, así como el nivel de prioridad en cuanto a la atención que la Empresa X debe asignar a cada una de las variables.

Nota: En la Tabla 4.27 fueron colocadas las Dimensiones Básicas del Puesto de acuerdo a la prioridad con que deben ser atendidas en cada Área Funcional, en otras palabras, la variable que obtuvo la calificación más baja tiene prioridad A y se recomienda que sea la primera que se atienda y se resuelva; la calificación inmediata superior tiene prioridad B y puede ser pospuesta hasta la resolución de la variable con prioridad A y así sucesivamente.

ÁREA FUNCIONAL		DIMENSIONES BÁSICAS DEL PUESTO				
		PRIORIDAD				
		+				-
		A	B	C	D	E
Área 1	Gerencia de Administración y Finanzas	ST 2.77	RET 2.97	IT 3.04	AUT 3.10	VH 3.11
Área 2	Gerencia de Planeación	IT 2.94	VH 3.04	RET 3.06	ST 3.08	AUT 3.10
Área 3	Coordinación de Oficinas de Atención al Público	VH 2.89	ST 3.08	RET 3.16	IT 3.25	AUT 3.27
Área 4	Gerencia de Atención al Público	ST 2.97	IT 2.99	VH 3.00	RET 3.05	AUT 3.12
Área 5	Gerencia Comercial	ST 2.96	RET 2.97	VH 3.04	IT 3.04	AUT 3.07
Área 6	Gerencia Técnica	RET 2.92	ST 2.98	IT 3.05	VH 3.06	AUT 3.23

Tabla 4.27

Tabla comparativa de calificaciones promedio de las Dimensiones Básicas del Puesto por Área Funcional.

A continuación se comentan las Fortalezas y Debilidades que tiene cada una de las Áreas Funcionales (independientemente de la prioridad que ya se identificó a través del resumen contenido en la Tabla 4.27), ya que esto facilitará la evaluación del estatus de cada una de ellas.

Variable(s) con la evaluación más alta:

a) Autonomía **AUT**

Analizando a Nivel de Área Funcional, podemos observar que exceptuando al Área 1 Gerencia de Administración y Finanzas, todas las áreas asignan la mayor calificación a la variable Autonomía **AUT** (Tabla 4.27), es decir, el 94.80% de los empleados siente que se les proporciona libertad, independencia y discrecionalidad considerables para la programación del trabajo y la determinación de los procedimientos para llevarlo a cabo.

Es importante hacer notar que el Área 3 Gerencia de Oficinas de Atención al Público con un 2% de la población, es la que muestra el mayor grado de Autonomía, seguida muy de cerca por la Gerencia Técnica en la cual labora el 28.80% de trabajadores de la Empresa X.

Resulta lógico pensar que los responsables de las áreas tengan esa percepción sobre la variable Autonomía y que sus calificaciones eleven el promedio hasta 4.33 lo cual se encuentra por arriba del rango general de la variable. A nivel organizacional, sin embargo, AUT es la tercera variable crítica y esto es debido a que un alto porcentaje de la población de trabajadores (30.8%) la calificaron por debajo del rango general de la propia variable, no obstante, a ese nivel de análisis se mencionó que en algunos casos llegó a tener las calificaciones promedio más altas. Por otro lado, también es lógico que los subordinados, quienes conforman la mayor parte de la población, no tengan la misma percepción y asignen calificaciones aún por debajo del rango general, ya que organizacionalmente sienten que dependen de sus superiores.

Variable(s) con la evaluación más baja:

a) Significado de la Tarea **ST**

El Significado de la Tarea **ST** (Tabla 4.27) es la variable que coincidió en obtener la evaluación más baja en tres Áreas Funcionales, las cuales son: Área 1 Gerencia de Administración y Finanzas; Área 4 Gerencia de Atención al Público, Área 5 Gerencia Comercial, las cuales en conjunto representan un 61.80% de la población bajo estudio. De acuerdo al concepto mencionado en el Marco Teórico de este documento, el Significado de la Tarea **ST** es el grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas, ya sea en la organización o en el ambiente externo.

Se puede pensar que el Área 1 que tiene las funciones de contabilidad, adquisiciones y administración de recursos humanos, puede estar percibiendo que las actividades que realiza no son tan significativas por ser un área de apoyo en una empresa que trabaja en la realización de un gran proyecto de servicios y de ingeniería, en el cual su intervención es indirecta. Es importante mencionar que parte de la cultura de esta organización es de tipo ingenieril, por lo cual subjetivamente se asigna mayor valor a las actividades que pueden ser evaluadas de manera más objetiva, o bien, a aquellas que son tangibles. Respecto al Área 4 Gerencia de Atención al Público, en ella se

realizan actividades tales como atención al público en una gran cantidad de aclaraciones de casos similares ya sea de manera personalizada o vía telefónica y, recepción de pagos. Tales actividades, además de ser rutinarias y repetitivas, son medidas para determinar la productividad de los empleados, mediante el volumen de usuarios atendidos. Al final de cada día, los empleados saben el volumen de usuarios que atendió cada uno de ellos, pero no conocen el impacto del trabajo que realizaron con respecto a otras oficinas similares ni con respecto al total del proyecto, esto solo se conoce en el Área 2 Gerencia de Planeación que es la que centraliza y consolida la información. Es importante hacer saber a los trabajadores de atención al público, la contribución que realizan y la responsabilidad que tienen sobre los resultados. El Área 5 Gerencia Comercial, tiene como funciones la actualización del padrón de usuarios del servicio que se administra en esta empresa, así como la recolección de información referente a las lecturas de consumo de agua potable. El personal, al igual que en el área 4 realiza actividades rutinarias, repetitivas y de alto volumen en diferentes oficinas, su evaluación también es con base en sus volúmenes de movimientos o recopilación de información de consumos y dicha información generada por cada una de las diferentes oficinas, es igualmente centralizada y consolidada por el Área 2 Gerencia de Planeación. Por las razones mencionadas los empleados que trabajan en esta área no tienen la información completa sobre sus contribuciones y su responsabilidad por los resultados obtenidos.

b) Retroalimentación RET

Los resultados de las áreas 1, 5 y 6 muestran que las variables: Significado de la Tarea ST y Retroalimentación RET (Tabla 4.27), se calificaron de manera muy cercana entre sí, por lo cual podemos deducir que una es resultado de la otra, es decir, la falta de retroalimentación puede estar causando que el 62.40% de los empleados no aprecien el significado de su trabajo suficientemente.

En lo que se refiere a las Dimensiones Básicas del Puesto, la apreciación del resto de las variables: Variedad de Habilidades VH e Identidad con la Tarea IT, es diferente entre las áreas y por lo mismo para el fin de este estudio y de la organización, se consideran como segunda prioridad en cuanto a su resolución.

4.2.2.2. Dimensiones del Contexto del Trabajo por Área Funcional

A continuación se muestra el análisis por Área Funcional de cada una de las Dimensiones del Contexto del Trabajo, la Tabla 4.28 resume con claridad los resultados obtenidos por cada una de las áreas, así como el nivel de prioridad en cuanto a la atención que la Empresa X debe asignar a cada una de las variables.

Nota: En la Tabla 4.28 fueron colocadas las Dimensiones del Contexto del Trabajo de acuerdo a la prioridad con que deben ser atendidas en cada Área Funcional, en otras palabras, la variable que obtuvo la calificación más baja tiene prioridad A y se recomienda que sea la primera que se atienda y se resuelva; la calificación inmediata superior tiene prioridad B y puede ser pospuesta hasta la resolución de la variable con prioridad A y así sucesivamente.

ÁREA FUNCIONAL	DIMENSIONES DEL CONTEXTO DEL TRABAJO					
	PRIORIDAD					
	+			-		
	A	B	C	D	E	F
Área 1 Gerencia de Administración y Finanzas	SSS 3.00	SOA 3.04	SCS 3.06	SNP 3.10	SR 3.11	SIE 3.15
Área 2 Gerencia de Planeación	SCS 2.93	SNP 2.96	SOA 2.99	SSS 3.04	SIE 3.09	SR 3.10
Área 3 Coordinación de Oficinas de Atención al Público	SSS 2.72	SIE 2.92	SNP 3.10	SR 3.12	SCS 3.20	SOA 3.40
Área 4 Gerencia de Atención al Público	SIE 2.90	SSS 2.97	SNP 2.99	SR 3.01	SOA 3.04	SCS 3.05
Área 5 Gerencia Comercial	SR 2.97	SSS 2.98	SCS 2.98	SIE 2.99	SNP 3.0	SOA 3.02
Área 6 Gerencia Técnica	SOA 2.96	SSS 2.99	SIE 2.99	SCS 3.03	SR 3.03	SNP 3.10

Tabla 4.28

Tabla Comparativa de Calificaciones Promedio de las Dimensiones Básicas del Contexto del Trabajo por Área Funcional.

Variable(s) con la evaluación más alta:

a) Satisfacción con Organización de Actividades **SOA**

Efectuando un análisis por Área Funcional, tenemos que las Áreas 3 y 5 las cuales representan un 30.4% del total de trabajadores de la empresa coinciden en que su evaluación de la Satisfacción con Organización de Actividades **SOA** es la más alta (ver **Tabla 4.28**), el 28.40% del área 4 la considera como la segunda variable con el nivel más alto de evaluación, por lo tanto, estamos hablando de un 50.80% de los trabajadores y el 69.60% restante esta dividido entre las otras variables como primera instancia de variable mejor valuada. Es importante recordar que en gran parte del análisis de cada una de las áreas, el hecho de que se cuente con un alto nivel de Autonomía **AUT**, la cual es la variable más alta en las Dimensiones Básicas del Puesto, se refleja en la Satisfacción con la Organización de Actividades **SOA**.

Variable(s) con la evaluación más baja:

a) Satisfacción con Instalaciones y Equipos **SIE**

Satisfacción con la Relaciones **SR**

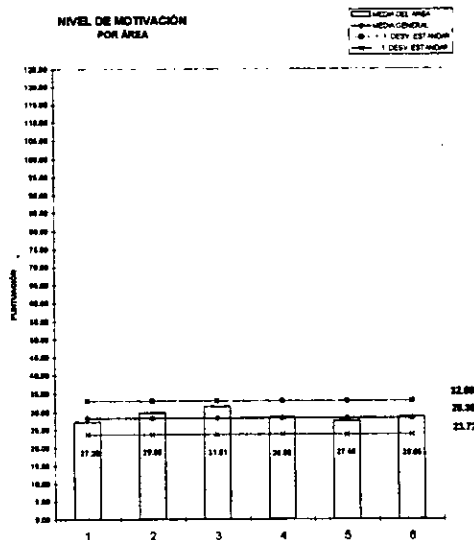
Satisfacción con Organización de Actividades **SOA**

La mayor proporción de los empleados, la cual labora en las áreas 4 (28.40%), 5 (28.40%) y 6 (28.80%), asignaron respectivamente las calificaciones más bajas a las variables Satisfacción con Instalaciones y Equipos **SIE** (2.90), Satisfacción con las Relaciones **SR** (2.97) y Satisfacción con Organización de Actividades **SOA** (2.96), por lo anterior, es importante que en la Empresa X, se tome como prioridad A a estas tres variables en estas tres áreas pues estaría resolviendo en suma un 85.60% del problema identificado y potencial de la organización. No obstante lo anterior, y tal vez como prioridad B deberán tomarse las áreas restantes que tienen otras variables críticas, pero con una proporción de personal de 14.40% que es mucho menor.

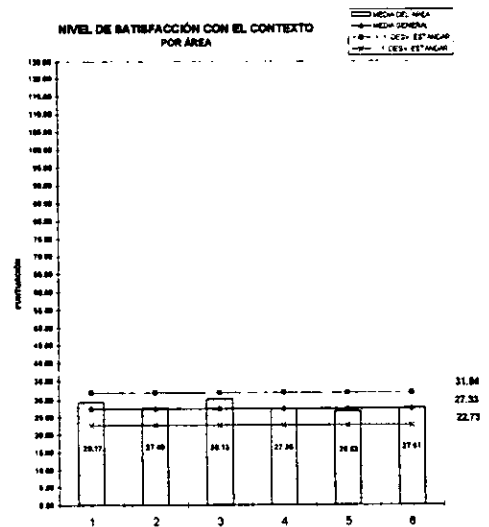
4.2.2.3. Resultados Personales y del Trabajo por Área Funcional

Nivel de Motivación NM

Como se comentó ya, si aplicamos las calificaciones más altas en la fórmula para obtener el Nivel de Motivación NM, obtenemos una puntuación máxima de 125 puntos, con base en esto podemos proceder a hacer una valoración, veamos la **Gráfica 4.29** en la cual se aprecia que el Nivel de Motivación NM promedio es bajo en todas la Áreas Funcionales, lo cual ya se había observado a nivel organizacional), pero además ahora sabemos que las áreas críticas en este sentido son Área 1 y Área 5 debido a que su calificación de motivación no alcanza el promedio general, coincidentemente, las dos tienen como variable crítica el Significado de la Tarea ST y esto da luz a una posible razón del más alto grado de desmotivación en esta organización.



Gráfica 4.29
Análisis de Resultados Personales y del Trabajo a Nivel Área Funcional. Nivel de Motivación NM.



Gráfica 4.30
Análisis de Resultados Personales y del Trabajo a Nivel Área Funcional. Nivel de Satisfacción con el Contexto NSC.

En el caso contrario esta el Área 3 que es la más sobresaliente ya que inclusive se aproxima al nivel superior (media +1 desv. est.). Resulta evidente que la percepción del alto nivel de Autonomía AUT y la Identidad de la Tarea IT que se perciben en el Área 3 como las variables mejor calificadas respectivamente, genera un buen nivel de motivación entre los empleados que en ella laboran (ver **Tabla 4.27**).

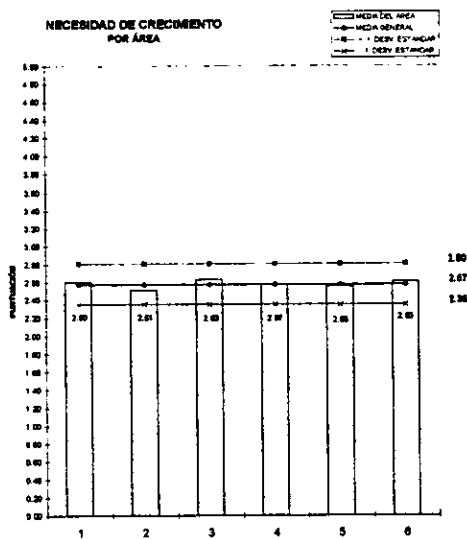
El orden de prioridad para trabajar en la elevación del nivel de motivación sería: A) Área 1; B) Área 5; C) Área 4; D) Área 6; E) Área 2; F) Área 3.

Nivel de Satisfacción con el Contexto NSC

La calificación máxima de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC es de 125 puntos y aunque en el análisis a nivel organizacional también se identificó que la satisfacción tiene un nivel bajo dentro de la escala utilizada, se realizó la identificación de lo que sucede en cada Área Funcional respecto a las Dimensiones de la Satisfacción con el Contexto del Trabajo, como podemos ver en la **Gráfica 4.30** las áreas críticas son, respectivamente la 5 y la 4. En ambas Áreas la variable crítica es el Significado de la Tarea ST, lo cual nos está dando un parámetro particular para comenzar a trabajar con estas dos áreas en el refuerzo de las Dimensiones Básicas del Puesto, y de ahí correlativamente reforzar las variables críticas de la Satisfacción con el Contexto del Trabajo. De manera similar a lo que sucede con la motivación, el Área 3 es la que tiene el mayor nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo y en este caso se puede atribuir a la Satisfacción con la Organización de Actividades SOA, la cual es la variable más fuerte y a la variable inmediata que es la Satisfacción con la Capacidad de Superiores SCS de acuerdo con lo que podemos ver en la **Tabla 4.28**.

El orden de prioridad para trabajar en la elevación de nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo sería: A) Área 5; B) Área 4; C) Área 2; D) Área 6; E) Área 1; F) Área 3.

Nivel de Satisfacción con el Contexto NSC



Gráfica 4.31
Análisis de Resultados Personales y del Trabajo a Nivel Área Funcional. Necesidad de Crecimiento NC.

Si se hubiese obtenido la calificación máxima, tendríamos 5 para la Necesidad de Crecimiento, veamos ahora como es el comportamiento de cada una de las Áreas Funcionales y que da como resultado la baja fuerza de la mencionada Necesidad de Crecimiento de los empleados. El Área 2 es la que denota, a través de su calificación promedio, tener la más baja necesidad de crecimiento, seguida muy de cerca por el Área 5. Si relacionamos esto con las Dimensiones Básicas del Puesto y con las Dimensiones de la Satisfacción con el Contexto del Trabajo, veremos que: Las variables críticas del área 2 son la Identidad de la Tarea IT y la Variedad de Habilidades VH, por otro lado son la Satisfacción con la Capacidad de Superiores SCS y la Satisfacción con Normas y Políticas SNP.

Con respecto al Área 5, sus variables críticas son: el Significado de la Tarea ST y Retroalimentación RET, Satisfacción con las Relaciones SR y Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS.

El Área 3 es la que resultó tener la mayor fuerza de la Necesidad de Crecimiento y en las **Tablas 4.27 y 4.28** podemos ver que las variables que son las más fuertes gracias a esto son: IT AUT SCS SOA, con esta combinación de Dimensiones Básicas del Puesto y de

Dimensiones del Contexto del Trabajo, las cuales tienen, como ya hemos visto cierta correlación, se ha obtenido en el área 3 el mejor resultado de la Empresa.

El orden de prioridad para trabajar en la elevación de nivel de la Necesidad de Crecimiento sería: A) Área 2; B) Área 5; C) Área 4; D) Área 6; E) Área 1; F) Área 3.

4.2.3 Prueba de Hipótesis

El propósito de esta sección del estudio, es determinar si existe correlación entre la Satisfacción y la Motivación en el Trabajo en las diferentes Áreas Funcionales de la Empresa X, es decir, se espera determinar si el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC, influye en el Nivel de Motivación NM, para ello, fueron planteadas tanto la hipótesis nula, como la hipótesis alterna de la siguiente manera:

H_0 : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo no influye en la Motivación del personal de la Empresa X por Área Funcional.

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

H_a : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo influye en la Motivación del personal de la Empresa X por Área Funcional.

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

	AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4	AREA 5	AREA 6
β_1	.0039	.179	-1.348	-.180	-.140	-.256

Los resultados de la determinación de la Regresión Lineal por Área Funcional son los siguientes:

$$y = a + bx$$

	AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4	AREA 5	AREA 6
y =	26.054 + .0039NSC	24.948 + .179NSC	72.134 - 1.348NSC	33.448 - .180NSC	31.175 - .140NSC	35.720 - .256NSC
NSC =	26.054 + .0039NM	24.948 + .179NM	72.134 - 1.348NM	33.448 - .180NM	31.175 - .140NM	35.720 - .256NM
R =	.059	.172	-.899 *	.188	-.137 *	-.239 *
R ² =	.003	.030	.808	.035	.019	.057
F =	.038	.487	12.812	2.524	1.328	4.244
P =	.849	.495	.038	.117	.253	.043

Tabla No. 4.32
Resultados de la Regresión Lineal por Área Funcional.

R = Correlación *

R² = Coeficiente de Determinación (Porcentaje de la Varianza explicada)

* El signo negativo de la correlación (-.151) nos muestra que existe una correlación inversa, es decir, que a medida que se incrementa el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC, disminuye el Nivel de Motivación NM.

Como se puede observar en la **Tabla No. 4.32**, es muy importante hacer notar que el **Área 3** Coordinación de Oficinas de Atención al Público, no solamente obtuvo la mejor puntuación en los Resultados Personales y del Trabajo, sino que además, es el área que muestra el mayor coeficiente de correlación $r = -.899$ entre la Motivación y la

Satisfacción en el trabajo y, una probabilidad $P = .038$, con lo que se prueba la H_a (hipótesis alterna) en esta Área, es decir, es evidente que si existe correlación entre la motivación y la satisfacción en el trabajo, sin embargo, es importante también hacer notar el hecho de que, aún cuando esto es muy importante para la empresa, esta área esta compuesta por $n= 5$ tan solo cinco empleados y es, en proporción, el grupo más pequeño. Relacionando estos resultados con los obtenidos en el análisis de las Dimensiones Básicas del Puesto y las Dimensiones del Contexto del Trabajo, podemos ver que estos resultados pueden ser atribuibles a las fortalezas descubiertas, es decir a la Autonomía AUT, la cual refuerza en los empleados la importancia de experimentar la responsabilidad por los resultados y va acompañado por cierta libertad para tomar decisiones que les conduce a estar motivados, esto a su vez se refleja en el nivel de Satisfacción con Organización de Actividades SOA, ya que si ellos pueden definir con autonomía como van a realizar sus actividades, consecuentemente se sienten satisfechos con su ámbito de trabajo.

Área Funcional		Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC)			
		r	P	n	
1	Gerencia de Administración y Finanzas	Nivel de Motivación (NM)	.059	.849	13
2	Gerencia de Planeación	Nivel de Motivación (NM)	.172	.495	18
3	Coordinación de Oficinas de Atención al Público	Nivel de Motivación (NM)	-.899	.038	5
4	Gerencia de Atención al Público	Nivel de Motivación (NM)	-.188	.117	71
5	Gerencia Comercial	Nivel de Motivación (NM)	-.137	.253	71
6	Gerencia Técnica	Nivel de Motivación (NM)	-.239	.043	72

Tabla No. 4.33

Coefficientes de Correlación de Pearson entre las variables Nivel de Motivación (NM) y Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC) por Áreas Funcionales

En el Área 6 Gerencia Técnica, también se prueba la H_a con un coeficiente de correlación $r = -.239$ entre la Motivación y la Satisfacción en el trabajo y, una probabilidad $P = .043$. En esta área los resultados personales y del Trabajo, también son sobresalientes ya que rebasan la media general. Es interesante observar que, también en este caso la variable AUT de las Dimensiones Básicas del Puesto es la que esta reforzando el Nivel de Motivación de los empleados; por otro lado, de las Dimensiones del Contexto del Trabajo, la variable más importante resultó ser la Satisfacción con Normas y Políticas SNP, esto significa que en el Área 6 se tiene la libertad y la discrecionalidad suficiente para definir todas aquellas normas y políticas internas para sus funciones dentro de la organización.

De manera similar pueden ser interpretados los resultados de las demás áreas y, las cifras nos indican que tanto el coeficiente de correlación entre motivación y satisfacción en el trabajo, como la probabilidad de aceptar la H_a (hipótesis alterna) disminuyen notoriamente. Específicamente, los resultados determinan que en las Áreas 1, 2, 4 y 5 se

prueba la H_0 , es decir, que no existe correlación entre la Satisfacción y la Motivación en el Trabajo en los empleados

Es importante hacer notar que, vistos con el enfoque Áreas Funcionales, los resultados tienen otro significado, los coeficientes de correlación aumentan y las probabilidades de aceptar la hipótesis alterna, también.

Ahora veamos la **Tabla 4.22** Comparativo de Puntuaciones Medias por Área Funcional y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones Básicas del Puesto, en ella podemos ver la probabilidad P de que de que la Hipótesis Alterna sea válida, es decir, la probabilidad de que en Áreas Funcionales de la Empresa X, las variables indicadas coadyuvan a la experimentación de los estados psicológicos críticos que llevan a la motivación y su relación con la satisfacción en el trabajo.

P = Probabilidad de cometer el error tipo 1

Si $P \leq .05$ se prueba la H_a y se confirma una diferencia estadísticamente significativa

DIMENSIONES BÁSICAS DEL PUESTO											RESULTADOS PERSONALES Y DEL TRABAJO	
VH Variedad de Habilidades		IT Identidad de la Tarea		ST Significado de la Tarea		AUT Autonomía		RET Retroalimentación		NM Nivel de Motivación		
F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	
879	840	605	696	1.069	.378	1.898	.095	2.729	.020	1.538	150	

ÁREAS FUNCIONALES	n	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media
1 Gerencia de Administración y Finanzas	13	3.11	3.04	2.77	3.10	2.97	27.20
2 Gerencia de Planeación	18	3.04	2.94	3.08	3.23	3.05	29.85
3 Coordinación de Oficinas de Atención al Público	5	2.88	3.25	3.08	3.27	3.16	31.51
4 Gerencia de Atención al Público	71	2.99	2.99	2.97	3.12	3.05	28.55
5 Gerencia Comercial	71	3.04	3.04	2.96	3.07	2.97	27.46
6 Gerencia Técnica	72	3.06	3.04	2.98	3.23	2.92	28.66
TOTAL	250						

Tabla No. 4.34

Comparativo de Puntuaciones Medias y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones Básicas del Puesto a Nivel Área Funcional.

Se observa que la variable más significativa es la Retroalimentación RET, ya que tiene una probabilidad $P = .020$, y además, es el Área 3 la que tiene la calificación promedio más alta en esta variable. Así pues, la Retroalimentación es la Dimensión Básica del Puesto que coadyuva mayormente a la experimentación de los estados psicológicos críticos que llevan a la motivación y su relación con la satisfacción en el trabajo.

En la **Tabla 4.33** Comparativo de Puntuaciones Medias por Área Funcional y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones del Contexto del Trabajo, podemos ver la probabilidad P de que de que la Hipótesis Alterna sea válida, es decir, la probabilidad de que en las Áreas Funcionales de la Empresa X, las variables indicadas generan satisfacción en los empleados, y que esta se encuentra correlacionada con la motivación en el trabajo.

Si consideramos también que:

P = Probabilidad de cometer el error tipo 1

Si $P \leq .05$ se prueba la H_0 y se confirma una diferencia estadísticamente significativa

entonces:

DIMENSIONES DEL CONTEXTO DEL TRABAJO								RESULTADOS PERSONALES Y DEL TRABAJO							
SIE Satisfacc. con Instalac. y Equipos	SSS Servicios, Satisfacts. y Seguridad	SOA Satisf. con Organizac. de Activs.	SNP Satisf. con Normas y Políticas	SCS Satisf. con Capacid. de Superiores	SR Satisfacc. con las Relaciones	NSC Nivel de Satisf. con el Contexto		F	P						
F	P	F	P	F	P	F	P	F	P						
1.181	.329	.601	.699	1.103	.359	911	.474	.842	.521	958	.445	1.270	.277		
ÁREAS FUNCIONALES								n	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media
1	Gerencia de Administración y Finanzas	13	3.15	3.00	3.04	3.10	3.06	3.11	29.17						
2	Gerencia de Planeación	18	3.09	3.04	2.99	2.96	2.92	3.10	27.40						
3	Coordinación de Oficinas de Atención al Público	5	2.92	2.72	3.40	3.10	3.20	3.12	30.13						
4	Gerencia de Atención al Público	71	2.90	2.97	3.03	2.99	3.05	3.00	27.29						
5	Gerencia Comercial	71	2.99	2.98	3.02	3.00	2.98	2.97	26.53						
6	Gerencia Técnica	72	2.99	2.99	2.96	3.10	3.02	3.03	27.61						
TOTAL		250													

Tabla No. 4.35

Comparativo de Puntuaciones Medias y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones del Contexto del Trabajo a Nivel Area Funcional.

Se observa que no hay ninguna variable significativa, ya que todas tienen probabilidades mayores a .05, de tal forma, podemos decir que ninguna de las Dimensión del Contexto del Trabajo coadyuva mayormente a la relación que existe entre la motivación y su relación con la satisfacción en el trabajo.

Se mencionó ya en párrafos anteriores, la importancia de analizar la información con enfoques más específicos para contar con indicadores que permitan determinar con mayor precisión el estado actual del ambiente organizacional de la Empresa X, por esta razón, este capítulo continua con el análisis de resultados a Nivel de Puesto.

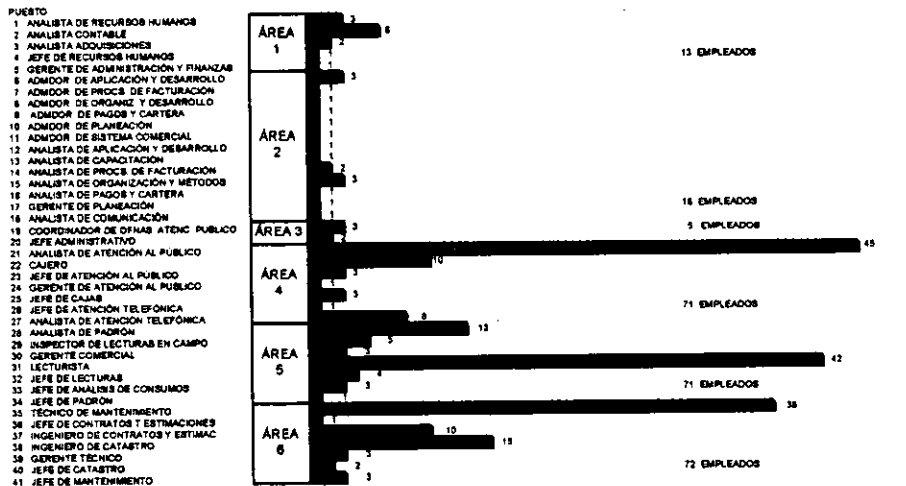


4.3. Análisis de Resultados a Nivel Puesto

4.3.1 Resultados Generales

Hasta ahora se han mostrado análisis que nos han servido para que la Empresa X conozca cuales son los grupos a los cuales debe reforzar o modificar y mejorar sus fortalezas y debilidades, en este punto del estudio, se mostrarán los resultados a nivel de puestos, esto nos ayudará a identificar cuales son las variables a considerar, así como las prioridades para que, tomando como base este estudio, se pueda planear un proyecto de realización de una Reingeniería, o bien para realizar el Rediseño y Enriquecimiento del Trabajo o de los Puestos de acuerdo con lo ya mencionado en el Marco Teórico de este documento.

La **Gráfica 4.35** nos muestra como está distribuida la población bajo estudio en la Empresa X, la cantidad de personal por Área Funcional y por Puesto debe ser considerado para dimensionar el proyecto de mejora que se recomienda realizar en el futuro en esta organización, para lo cual, como ya señaló en el párrafo anterior, se sugiere utilizar las técnicas de Reingeniería, así como de Diseño y Enriquecimiento del Trabajo o de los Puestos.



Gráfica No. 4.36

Distribución de la Población Bajo Estudio. Cantidad de Personal por Área Funcional y por Puesto en la Empresa X, S. A.

Todo esto además, aporta importante información como parte de la Detección de Necesidades de Capacitación DNC. Recordemos lo que al respecto nos dice el marco teórico: "Ya sea que se requiera o no el rediseño o el enriquecimiento del trabajo o de los puestos, será necesario llevar a cabo procesos de capacitación y esto es porque: si la desmotivación y la insatisfacción se presentan sin que sea necesario el proceso de enriquecimiento o rediseño, será necesario reforzar las habilidades del empleado, o bien prepararlo para otra actividad. Si por el contrario el trabajo y los puestos son susceptibles

de ser enriquecidos y rediseñados, el personal requerirá ser capacitado para responder a las exigencias físicas, técnicas y psicológicas del trabajo enriquecido y/o rediseñado."

4.3.2 Identificación de Casos Críticos por Variable

4.3.2.1 Dimensiones Básicas del Puesto

En esta parte del análisis se identificará para cada dimensión o variable de los puestos, aquellos que resultan ser los más críticos debido a que tienen una calificación promedio por debajo de -1 desviación estándar con respecto a la media general y que además, como ya se observó en el análisis a nivel organizacional y a nivel de Área Funcional, representan un porcentaje considerable del personal. También se identificarán aquellos puestos que muestran ser los que califican de manera más positiva y sobresaliente a cada dimensión o variable de su trabajo, debido a que asignan una calificación promedio por arriba de +1 desviación estándar con respecto a la media general, en estos casos, aunque se trata del menor porcentaje de empleados, se puede aprovechar el aspecto positivo de su punto de vista para formar agentes de cambio que colaboren en el proceso de Reingeniería, Enriquecimiento de los Puestos y/o Rediseño de los mismos, ya sea esto con aportaciones o como influencia sobre el resto del personal. En ambos casos se trata de puestos con puntuaciones que salen del rango general promedio dentro del cual se mueve la opinión del mayor porcentaje de los empleados de la Empresa X.

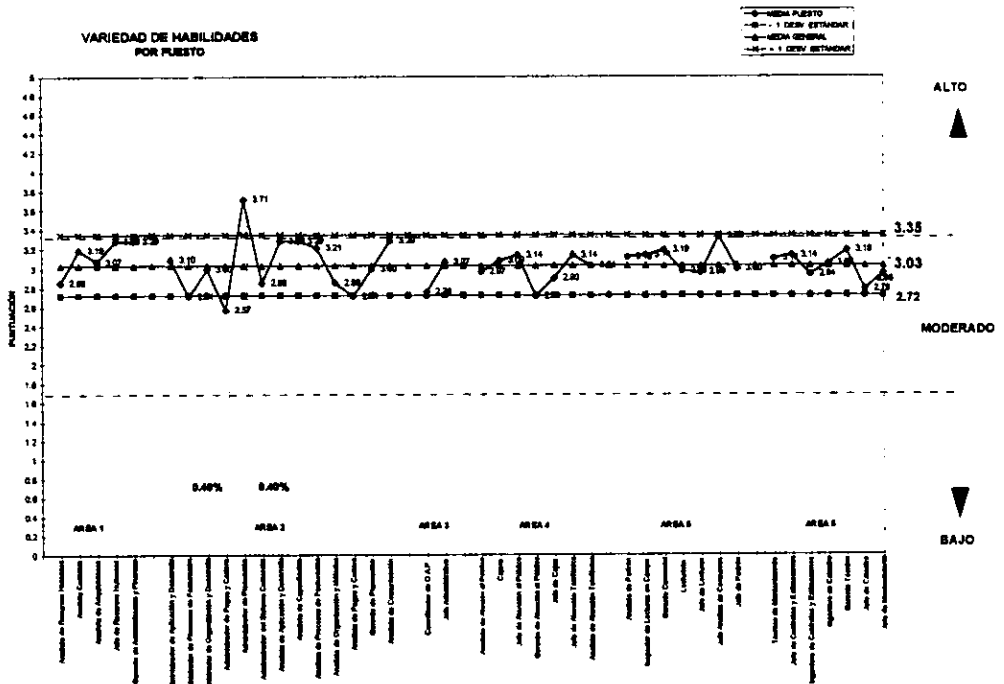
Cabe recordar que los resultado que ya se han observado, organizacionalmente o por áreas funcionales, han mostrado que los niveles de motivación, de satisfacción y de la necesidad de crecimiento se encuentran muy bajos con respecto a la escala utilizada (ver **Figura 2.7** Capítulo 2), sin embargo, aquellos puestos que se encuentran arriba del rango general (calificación promedio ± 1 desviación estándar), son susceptibles de ser reforzados a pesar de ser los más altos de la población. Finalmente y como ya se mencionó, el objetivo es que, a través de esta información, se logre desarrollar un plan de mejora continua adecuado a las necesidades identificadas, y que al efectuar los cambios que se consideren dentro de dicho plan, se active también al resto de los empleados que se encuentran dentro del rango general promedio de cada variable.

A continuación se presentan cédulas de cada una de las Dimensiones Básicas del Puesto, de las Dimensiones del Contexto del Trabajo y de los Resultados Personales y del Trabajo, que resumen los casos sobresalientes obtenidos en cada variable, así como los comentarios recabados tanto de las evaluaciones de desempeño aplicada por el Área de Recursos Humanos, de las entrevistas realizadas para efectos de este estudio, o bien, basadas en las observaciones en los lugares de trabajo.

VARIEDAD DE HABILIDADES VH

La **Variiedad de Habilidades** de acuerdo a lo definido en el marco teórico, “es el número y diversidad de habilidades que un puesto requiere para la realización de actividades diferentes, de manera que el trabajador pueda utilizar habilidades diversas y talentos diferentes.”

Los resultados se pueden observar en la **Gráfica 4.37** y enseguida se muestra una cédula que resume los casos sobresalientes obtenidos en esta Dimensión Básica de los Puestos, así como los comentarios con respecto a tales casos.



Gráfica 4.37

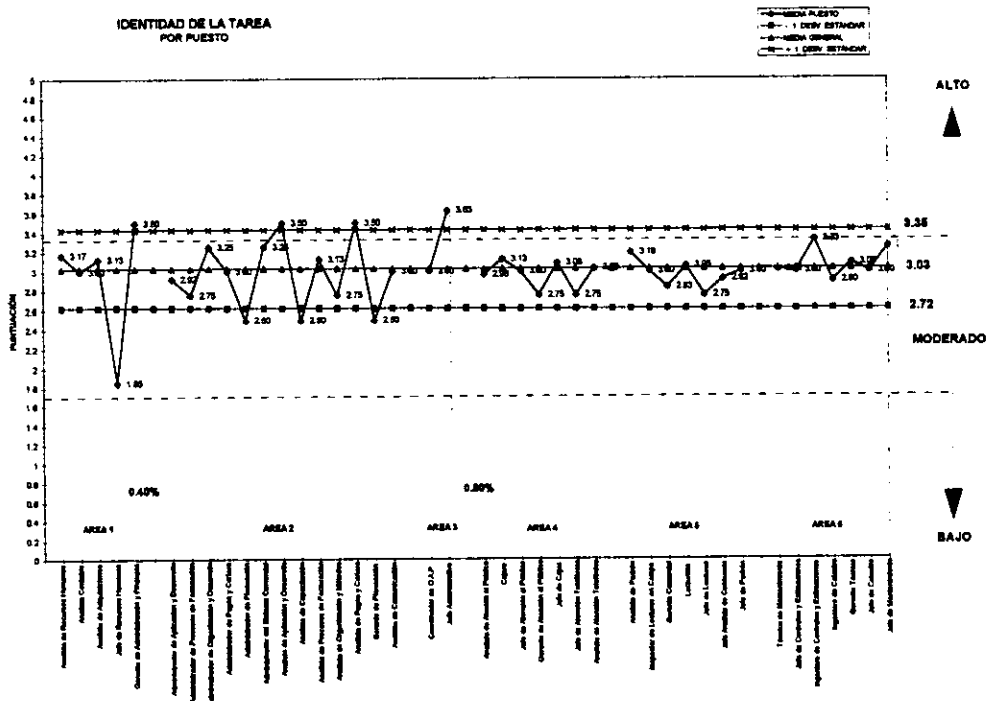
Dimensión Básica del Puesto: *Variiedad de Habilidades*. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN BÁSICA DEL PUESTO: VARIEDAD DE HABILIDADES VH	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
• Administrador de Planeación	• Administrador de Pagos y Cartera
COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>El <u>Administrador de Planeación</u> requiere para la ejecución de sus funciones, el uso de diversas habilidades tanto técnicas, como de relaciones interpersonales, debe tener capacidades tales como: enfoque de planeación estratégica, organización, capacidad de convocatoria y negociación tanto con el cliente de la Empresa X, como con los representantes de las áreas operativas, aunado a esto, requiere de manejar grandes volúmenes de información, por lo cual es importante que sus conocimientos informáticos sean suficientes para llevar a cabo el manejo de grandes volúmenes de información que permitan tomar las mejores decisiones a los directivos. Por estas razones resulta lógico que la puntuación que asignó a la Variedad de Habilidades sea una de las más altas dentro de la Empresa X.</p>	<p>El <u>Administrador de Pagos y Cartera</u> realiza actividades diarias, semanales y mensuales, utilizando Un Sistema de Información ya establecido, lo cual hace que considere su trabajo como algo repetitivo. El titular de este puesto ha manifestado su interés por participar en otros puestos y hacerse cargo de funciones en las que pueda hacer un mayor uso de sus habilidades, más adelante veremos que esto tiene relación con su puntuación obtenida en los Resultados Personales y del Trabajo en lo que se refiere a Necesidad de Crecimiento NC</p>

IDENTIDAD DE LA TAREA IT

La **Identidad de la Tarea** es la "Medida en la cual el puesto exige la terminación de una unidad completa y reconocible de trabajo esto es, haciendo un trabajo de principio a fin con resultados visibles. por ejemplo: ensamblar completamente un tostador eléctrico y no solo una de sus partes."

Los resultados se pueden observar en la **Gráfica 4.38** y enseguida se muestra una cédula que resume los casos sobresalientes obtenidos en esta Dimensión Básica de los Puestos, así como los comentarios con respecto a tales casos. Asociando con los niveles de análisis anteriores, es importante comentar que Organizacionalmente, la Identidad de la Tarea es una de las variables críticas y con más baja puntuación, ahora, a este nivel podemos identificar cuales son los puestos específicos que generan la baja evaluación de esta variable.



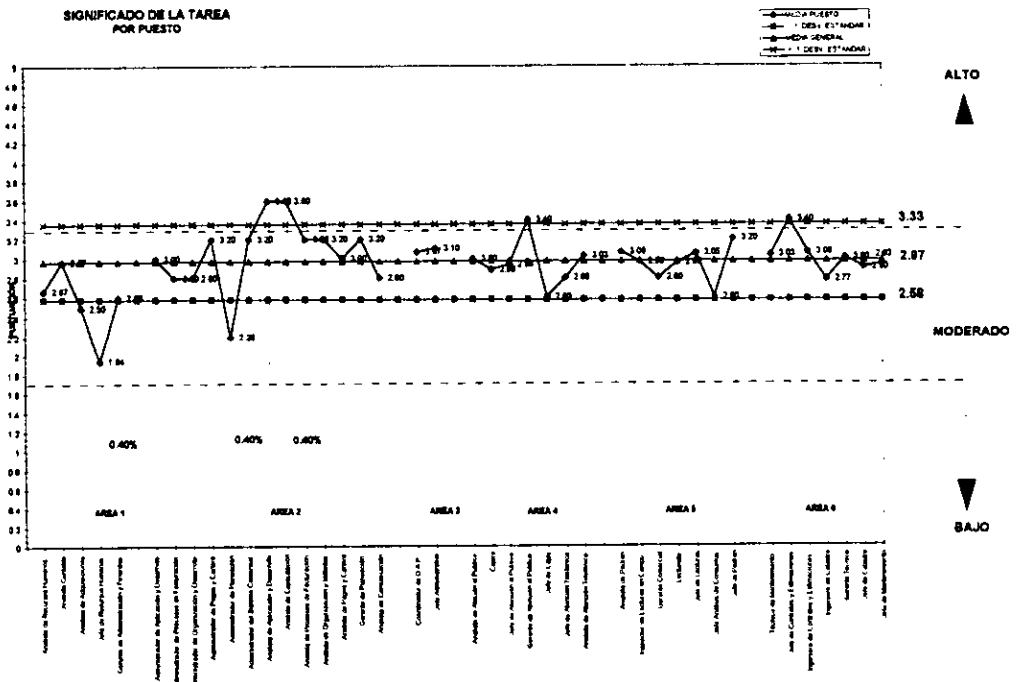
Gráfica 4.38
 Dimensión Básica del Puesto: Identidad de la Tarea. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN BÁSICA DEL PUESTO: IDENTIDAD DE LA TAREA IT	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV ESTD	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración y Finanzas • Analista de Aplicación y Desarrollo • Analista de Pagos y Cartera • Jefe Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Administrador de Planeación • Analista de Capacitación • Gerente de Planeación
COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>Estos puestos tienen en común que pueden desempeñar sus funciones de manera no tan dependiente de otros dentro de la organización, les es posible conocer cuales son los objetivos de trabajo y, lo más importante conocer los resultados, ya sea por su nivel jerárquico, porque reciben retroalimentación de sus superiores, o bien porque dichos superiores les delegan responsabilidad y autoridad para desarrollar su trabajo.</p> <p>Se observa también, que estos puestos muestran puntuaciones sobresalientes en otra u otras variables, sobre todo los puestos de Analista de Aplicación y Desarrollo y el Analista de Pagos y Cartera, los cuales además de tener la más alta Identidad de la Tarea IT, también experimentan un alto Significado de la Tarea ST e inclusive, como veremos más adelante también experimentan satisfacción con ciertas dimensiones del Contexto del Trabajo.</p>	<p>El común denominador en estos puestos es que, a pesar de tener grandes responsabilidades, su trabajo y los resultados de los mismos, tienen una fuerte dependencia de decisiones que tomen sus superiores o de la aceptación de los demás empleados, no son trabajo repetitivos y requieren de constante innovación y manejo de buenas relaciones dentro de la organización. Todos son ocupados por un solo titular.</p> <p>Estos puestos presentan baja puntuación en otras variables, o bien se encuentran dentro del rango general.</p> <p>En el caso del Analista de Capacitación, se observa que no obstante el no sentir Identidad de la Tarea, si experimenta el Significado de la Tarea (ver Gráfica 4.39), esto puede deberse a que a pesar de estar consciente de la importancia de la Capacitación dentro de la Empresa, la actitud del personal hacia su trabajo no siempre es de aceptación, lo cual no le permite obtener los mejores resultados, ni identificar su tarea como una verdadera contribución al proyecto total.</p>

SIGNIFICADO DE LA TAREA ST

Significado de la Tarea es el "Grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas, ya sea en la organización o en el ambiente externo."

En la **Gráfica 4.39** se pueden observar las puntuaciones promedio obtenidas en esta variable por cada puesto, así como los comentarios respectivos de los casos sobresalientes ya sea bajo el rango general promedio de la variable, o arriba del mismo. En el análisis a nivel Organizacional, se identificó el Significado de la Tarea como una variable crítica y en el análisis a Nivel de Áreas Funcionales, es una de las variables que obtuvo las puntuaciones más bajas.



Gráfica 4.39
Dimensión Básica del Puesto: Significado de la Tarea. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN BÁSICA DEL PUESTO: SIGNIFICADO DE LA TAREA ST
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.

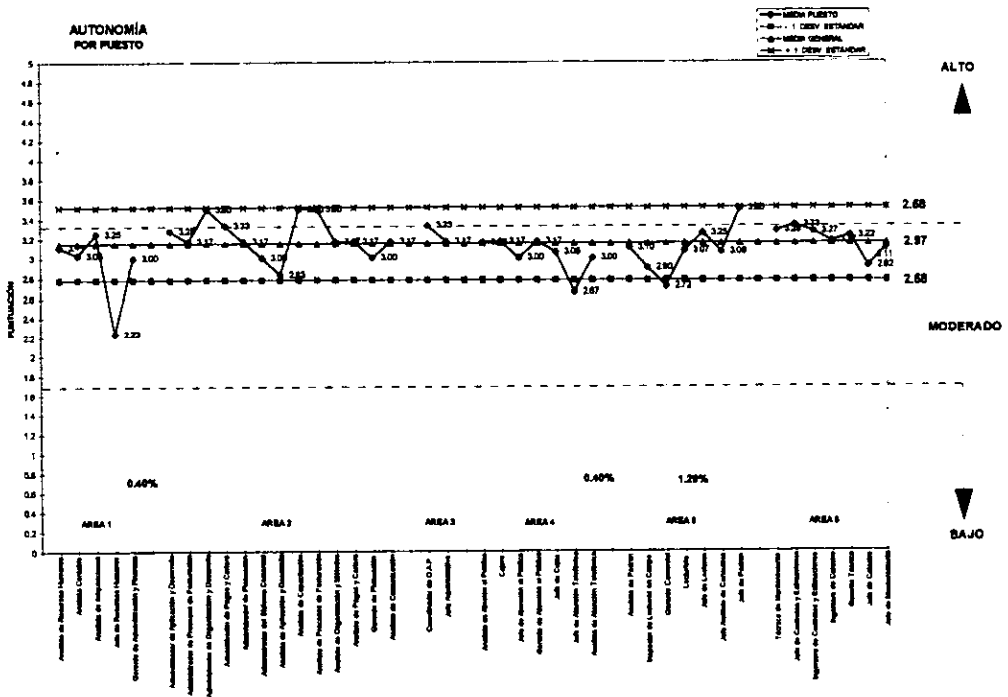
PUESTOS CON PUNTAJACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTAJACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Aplicación y Desarrollo • Analista de Capacitación • Gerente de Atención al Público • Jefe de Contratos y Estimaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Administrador de Planeación

COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>De acuerdo con el concepto de Significado de la Tarea, se encuentra que, efectivamente quienes están en estos puestos tienen razones para sentir que su trabajo tiene un impacto sustancial sobre otras personas dentro de la organización o fuera de ella, el resultado de sus funciones se refleja no solamente dentro de la empresa, sino que trasciende al ambiente externo, además de tener relación con otras entidades con las cuales ejerce intercambio de servicios, información y beneficios a terceros, por ejemplo: el Analista de Aplicación y Desarrollo trabaja en el sistema de información, con el objeto de lograr que el trabajo de grandes grupos sea más fácil, más rápido y este mejor controlado; el Analista de Capacitación trabaja en función de las necesidades de capacitación de los trabajadores y para ofrecer el enriquecimiento de conocimientos y habilidades; el Gerente de Atención al Público se ocupa de ofrecer atención a los usuarios del servicio de suministro del agua potable e inclusive en la solución de posibles problemas administrativos; el Jefe de Contratos y Estimaciones tiene la misión de negociar no solamente los términos contractuales de cada etapa del proyecto, sino la recuperación de la inversión, por medio de la cual se da consistencia al ciclo económico de la Empresa X, con lo cual se mantiene como una fuente de trabajo.</p> <p>Estos puestos coinciden en tener alta puntuación en la variable Significado de la Tarea, pero además coinciden en valorar también con una alta puntuación algunas variables del Contexto del Trabajo, es de suponerse entonces, que tales variables coadyuvan al significado de la tarea, al menos en lo que se refiere a estos puestos.</p>	<p>El Jefe de Recursos Humanos es quien presenta la calificación más baja en esta variable, la explicación se encontró en la entrevista que concedió para este estudio, esta persona manifestó que el trabajo que realiza no le estimula ya que por su formación de psicología clínica no logra satisfacción en un ambiente industrial, a pesar de saber la importancia que sus dictámenes tienen sobre los candidatos que recluta, evalúa y propone para selección y lo que esto representa para la Empresa, no experimenta internamente el Significado de su Tarea.</p> <p>El Administrador de Planeación, como se observó en la cédula anterior, no experimenta ni Identidad de la Tarea y, consecuentemente tampoco el Significado de su Tarea a pesar de que piensa que requiere una gran Variedad de Habilidades para el desempeño de sus funciones. En este puesto existe una gran dependencia de la información generada en las áreas operativas y no siempre esto coadyuva a que los resultados finales sean oportunos ante los niveles directivos.</p> <p>Estos dos puestos están ocupados por un solo titular, ellos asignaron puntuaciones por debajo del rango general promedio en casi todas las Dimensiones Básicas de sus puestos</p>

AUTONOMÍA AUT

Autonomía: Grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad considerables para el individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos para llevarlos a cabo.

Con respecto a esta variable, en la **Gráfica 4.40** se puede observar que ningún puesto tienen puntuaciones sobre el rango general promedio, sin embargo, en el análisis a nivel de Áreas Funcionales, esta Dimensión Básica del Puesto, tiene las evaluaciones más altas, esto quiere decir que la percepción de los empleados es más homogénea respecto a la autonomía que tienen para la realización de su trabajo. A nivel organizacional es una de las variables con mayor porcentaje de población de empleados que le asignaron puntuaciones por debajo del rango general promedio.



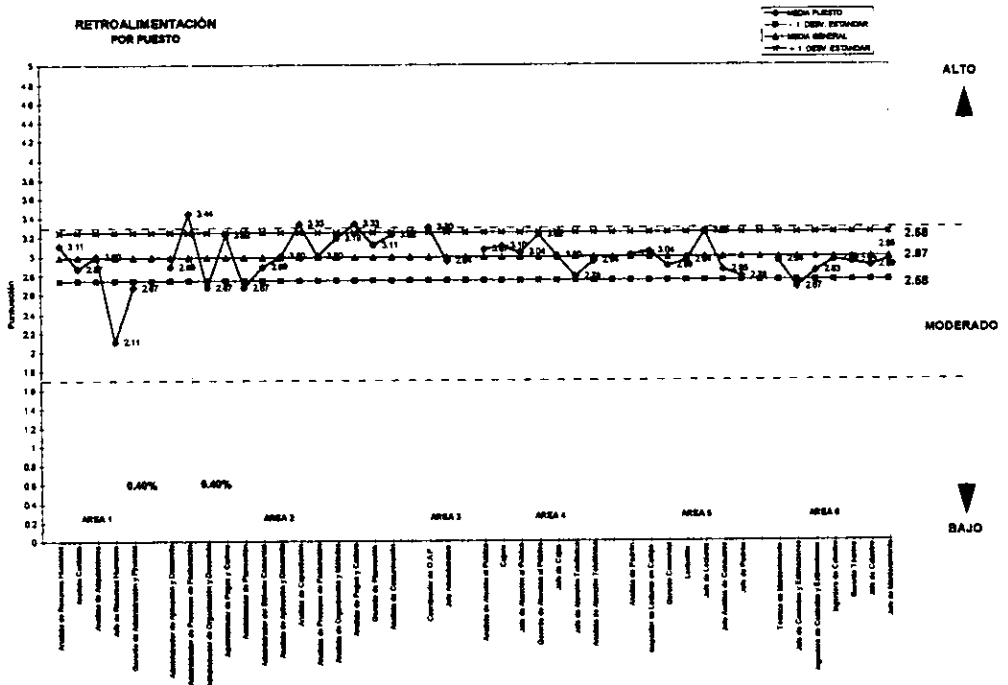
Gráfica 4.40
Dimensión Básica del Puesto: *Autonomía*. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN BÁSICA DEL PUESTO: AUTONOMÍA AUT	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV ESTD	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Atención Telefónica • Gerente Comercial
COMENTARIOS	COMENTARIOS
	<p>En términos generales, en la Empresa X se obtuvo una puntuación dentro del rango general promedio de la variable Autonomía, en el caso del Jefe de Recursos Humanos, como ya se comentó, no es sorprendente ya que se trata de una persona mal ubicada en su trabajo, pero en el caso del Jefe de Atención Telefónica y del Gerente Comercial, ambos reportan directamente al Coordinador de Oficinas de Atención al Público, ambos puestos manejan grupos de trabajo numerosos y se ven en la necesidad de tomar decisiones frecuentemente, pero esto debe estar controlado por la Coordinación pues es ahí donde se centraliza la información más actualizada respecto a normas, políticas y procedimientos, además de ser el lugar de donde emanan las autorizaciones para ciertos aspectos de la operación acordadas contractualmente. Debido a lo anterior la Autonomía puede verse menoscabada para estos puestos.</p>

RETROALIMENTACIÓN RET

Retroalimentación: Información que reciben las personas que llevan a cabo el trabajo y que les dice que tan efectivos han sido sus esfuerzos en la obtención de resultados, es decir, es el grado en el cual el cumplimiento con las actividades de trabajo necesarias para el puesto permite que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño.

El comportamiento de la variable Retroalimentación por cada puesto a nivel de Áreas Funcionales, es una de las Dimensiones Básicas del Puesto con más baja puntuación, a pesar de que, como podemos ver en la Gráfica 4.41 varios puestos la perciben como superior al rango general promedio, en términos generales, también a este nivel de análisis se observa un bajo promedio de puntuación.



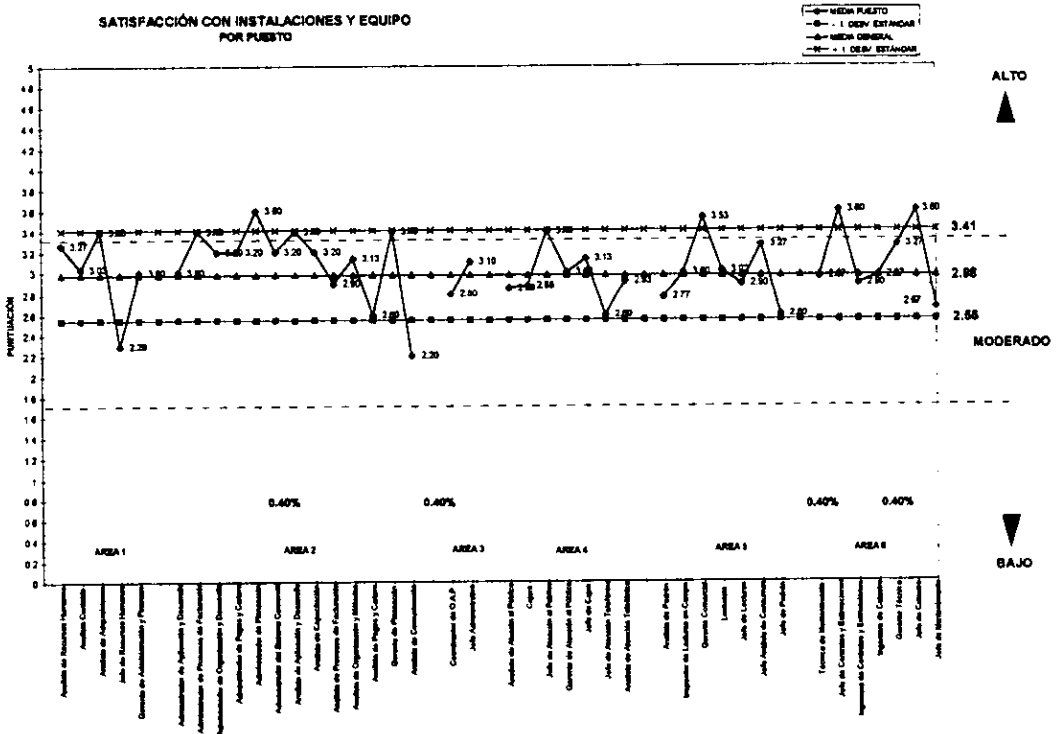
Gráfica 4.41
Dimensión Básica del Puesto: Retroalimentación. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN BÁSICA DEL PUESTO: RETROALIMENTACIÓN RET	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV ESTD	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Procesos de Facturación • Analista de Capacitación • Analista de Pagos y Cartera • Coordinador de O.A.P. • Jefe de Lecturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Administrador de Organización y Desarrollo • Administrador de Planeación • Jefe de Contratos y Estimaciones
COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>Aparentemente no existe relación entre estos puestos, de manera que sea posible identificar las razones por las cuales consideran que la Retroalimentación es la variable o una de las variables con mejor puntuación, cabe pensar que lo que tienen en común es un jefe o superior que se preocupa por darles retroalimentación sobre su trabajo y sus resultados.</p>	<p>Exceptuando, al Jefe de Recursos Humanos, quien, como ya se explicó, es un caso crítico excepcional, para los demás puestos, se puede comentar que en la variable autonomía mostraron puntuaciones por arriba del promedio general y efectivamente se observó que, debido a la Autonomía con la que pueden realizar sus trabajos, sienten que no reciben suficiente o ninguna retroalimentación de sus jefes sobre la realización de sus funciones.</p>

4.3.2.2. Dimensiones del Contexto del Trabajo

SATISFACCIÓN CON INSTALACIONES Y EQUIPO SIE

La Gráfica 4.42 muestra los resultados de la agrupación para efectos del análisis a nivel de puesto, es evidente que en lo que se refiere a esta variable, los empleados parecen acercarse mucho más a lo que es el promedio general y tienden hacia puntuaciones superiores más que a puntuaciones bajas. A nivel de análisis por Áreas Funcionales, la Satisfacción con Instalaciones y Equipo, mostró ser la variable de las Dimensiones del Contexto del Trabajo con mayor porcentaje de población de empleados que asignaron puntuaciones por debajo del rango general promedio, no obstante que este aspecto en la Empresa X, es considerado como uno de los más importantes y a los cuales se les asignan considerables cantidades de recursos.

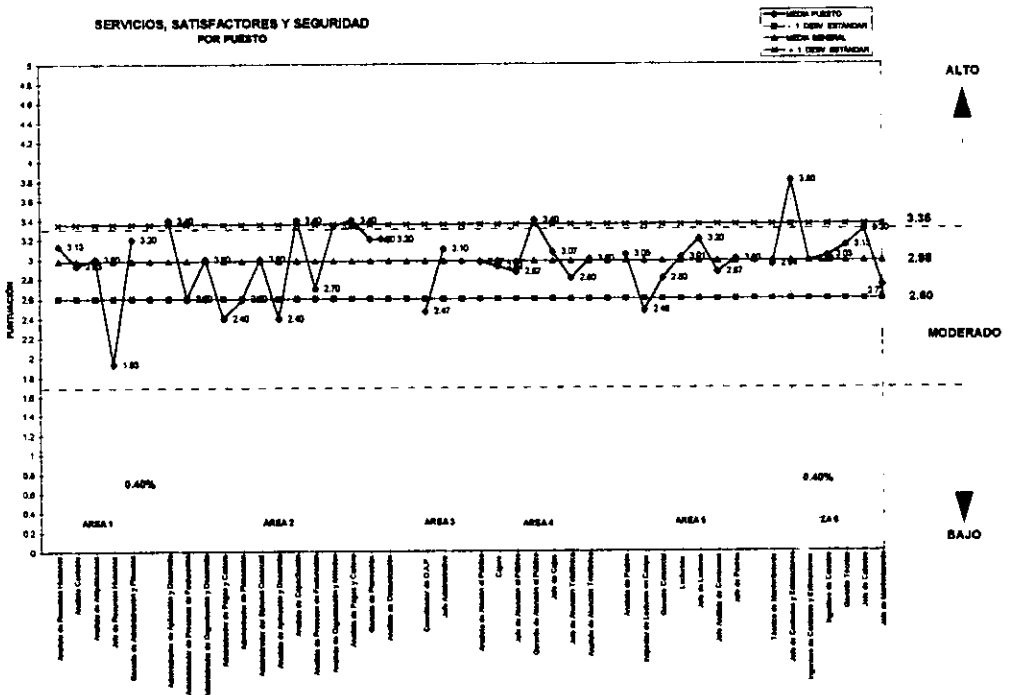


Gráfica 4.42
 Dimensión del Contexto de Trabajo: Satisfacción con Instalaciones y Equipo.
 Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN DEL CONTEXTO DEL TRABAJO: SATISFACCIÓN CON INSTALACIONES Y EQUIPO		SIE
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV ESTD		
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Planeación • Gerente Comercial • Jefe de Contratos y Estimaciones • Jefe de Catastro 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Analista de Comunicación 	
COMENTARIOS	COMENTARIOS	
<p>Estos puestos, para el desempeño de sus funciones, requieren y además dependen del uso de tecnología. Los empleados que ocupan dichos puestos parecen ser los más satisfechos con lo que la Empresa X ofrece a este respecto. Específicamente, todos ellos hacen uso de sofisticados sistemas de información, de los cuales depende totalmente el desempeño de su trabajo y sus resultados, mismos que a su vez son básicos para que el desarrollo de otras funciones dentro de la organización.</p>	<p>En la Gráfica 4.41 podemos ver que estos dos puestos asignaron puntuaciones muy por debajo del límite inferior del rango general de la variable, ellos no están satisfechos con las instalaciones y el equipo por razones diferentes entre sí. El Jefe de Recursos Humanos ha manifestado carecer de los implementos necesarios para efectuar la evaluación de los candidatos a seleccionar, es decir, no cuenta con exámenes psicométricos originales ni con un equipo de cómputo para realizar su trabajo de manera más rápida y confiable. El Analista de Comunicación, actualmente se encuentra desarrollando el área de Comunicación Social dentro de la Empresa, razón por la cual, aún no se cuenta con la infraestructura ni en instalaciones ni en equipo para estos efectos.</p> <p>Por las razones expuestas es evidente que se manifieste este tipo de insatisfacción, sin embargo, una vez identificadas y, al ser estas resueltas, se estará en caminos de que, en estudios posteriores, se pueda mejorar la puntuación de esta variable.</p>	

SERVICIOS, SATISFACTORES Y SEGURIDAD SSS

Los resultados de la Variable Servicios, Satisfactores y Seguridad ilustrados en la **Gráfica 4.43** indican que en lo que se refiere a esta Dimensión del Contexto del Trabajo, hay una gran cantidad de puestos que sobresalen del rango general de la organización, ya sea por arriba o por abajo de dicho rango. Como resultado del análisis a nivel organizacional, esta variable es crítica ya que, comparada con las otras variables, esta presenta el menor porcentaje de calificaciones en el rango general, solo un 34.0%, esto es porque la mayor parte de las calificaciones, es decir un 42.8%, se encuentra bajo el rango general, esta variable además cuenta con el registro de calificación promedio más baja.

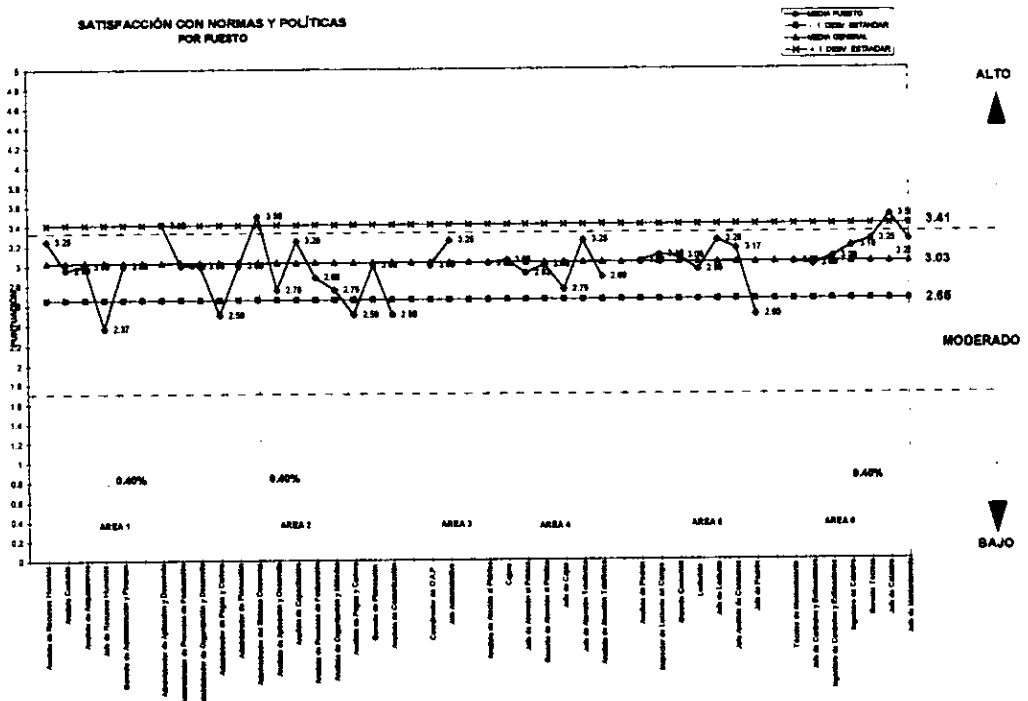


Gráfica 4.43
 Dimensión del Contexto de Trabajo: Servicios, Satisfactores y Seguridad. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN DEL CONTEXTO DEL TRABAJO: SERVICIOS SATISFACTORES Y SEGURIDAD SSS	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Aplicación y Desarrollo • Analista de Capacitación • Analista de Pagos y Cartera • Gerente de Atención al Público • Jefe de Contratos y Estimaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Administrador de Pagos y Cartera • Analista de Aplicación y Desarrollo • Coordinador de O.A.P. • Inspector de Lecturas en Campo
COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>Generalmente, el factor con el cual el personal esta en mayor desacuerdo dentro de la organización, es el salarial, sin embargo, el aspecto de las prestaciones también representa un importante motivo para generar la insatisfacción entre el personal. Curiosamente se encontró una razón en común por la cual el personal muestra mayor o menor insatisfacción con estos conceptos y esta es el sentido de pertenencia a la organización, para explicar esto es necesario dar algunos antecedentes de la Empresa X, como ya se ha dicho, pertenece a un corporativo del cual emanan las políticas referentes a los Servicios y Satisfactores para el personal, tal corporativo cuenta con una gran cantidad de empresas afiliadas, dentro de las cuales se encuentra la Empresa X, en esta última se encuentran dos tipos de empleados, los que provienen de otras empresas del corporativo y que todo su desarrollo laboral lo han tenido en esta organización y los empleados de reciente ingreso que provienen de otras organizaciones.</p> <p>Los trabajadores de estos puestos que asignaron puntuaciones sobre el rango, provienen de otras empresas del corporativo, este grupo de empleados generalmente muestra conformidad con los lineamientos a los cuales se apega a los Servicios y Satisfactores que ofrece la Empresa X.</p>	<p>Los empleados de estos puestos pertenecen al tipo de reciente ingreso que provienen de otras organizaciones y, por ello, son los que muestran mayor insatisfacción en esta variable. Por otro lado, también los trabajadores de los puestos: Coordinador de O.A.P. e Inspector de Lecturas en Campo, por la naturaleza de su trabajo han experimentado situaciones en las cuales sienten que el factor seguridad personal no esta suficientemente atendido en esta empresa, se sienten expuestos a situaciones de riesgo y esto genera su alta insatisfacción con esta variable del Contexto del Trabajo.</p>

SATISFACCIÓN CON NORMAS Y POLÍTICAS SNP

Para algunas Áreas Funcionales, la Dimensión del Contexto del Trabajo más importante resultó ser la Satisfacción con Normas y Políticas SNP, esto significa que en ellas se tiene la libertad y la discrecionalidad suficiente para definir todas aquellas normas y políticas internas para el desarrollo de funciones dentro de la organización. En la Gráfica 4.44 podemos observar el comportamiento de esta variable a nivel de puesto.

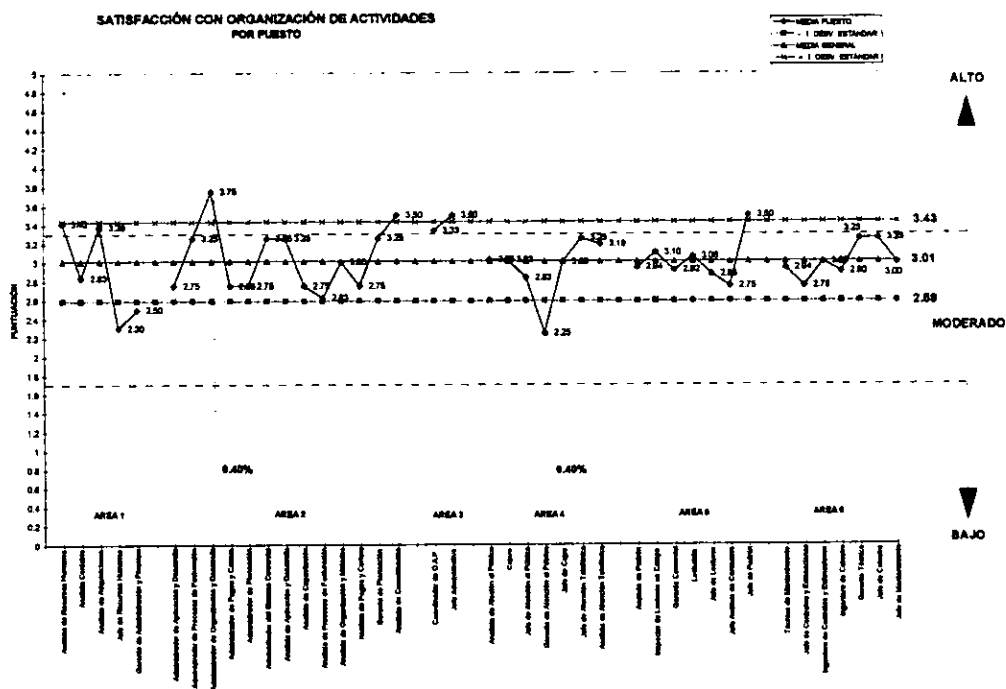


Gráfica 4.44
 Dimensión del Contexto de Trabajo: Satisfacción con Normas y Políticas. Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN DEL CONTEXTO DEL TRABAJO: SATISFACCIÓN CON NORMAS Y POLÍTICAS		SNP
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.		
PUESTOS CON PUNTAJACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTAJACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Aplicación y Desarrollo • Administrador de Sistema Comercial • Jefe de Catastro 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Administrador de Pagos y Cartera • Analista de Pagos y Cartera • Analista de Comunicación • Jefe de Padrón 	
COMENTARIOS	COMENTARIOS	
<p>El ejecución de las funciones en estos puestos, requiere de la determinación de Normas, Políticas y Procedimientos adecuados al funcionamiento de la nueva tecnología para el desarrollo del proyecto de la Empresa X, específicamente de Sistemas de Información. Estos puestos están ocupados por un solo titular y ellos son responsables y tienen la discrecionalidad suficiente para determinar sus propias Normas Políticas y Procedimientos para la implantación y el funcionamiento de dichos Sistemas de Información, es posible asumir que por tal razón se ubican las mayores puntuaciones en estos puestos.</p>	<p>La similitud entre estos puestos es que asignan puntuaciones por debajo del rango general promedio debido a que para el ejercicio de sus funciones, todos dependen de decisiones, autorizaciones, normas, políticas y procedimientos determinados ya sea por sus jefes o superiores, o bien, por otras áreas de la Empresa.</p>	

SATISFACCIÓN CON ORGANIZACIONES DE ACTIVIDADES SOA

Como resultado del análisis a nivel organizacional, fue identificado que la Satisfacción con Organización de Actividades es la tercera variable crítica de las Dimensiones del Contexto del Trabajo. Como ya se ha comentado, la manera en que se encuentran organizadas las funciones no es satisfactorio ya que en gran cantidad de ocasiones no se respetan los procedimientos ya definidos, o bien, estos no existen y por lo mismo no se asumen las responsabilidades tal como la organización indica. Ha sido identificado también que tales procedimientos no siempre se apegan a las necesidades del proceso ni al uso de la nueva tecnología introducida con el propósito de innovar y mejorar la operación. También, al nivel de análisis por Área Funcional, esta variable resultó ser crítica. En la **Gráfica 4.45** se observan los resultados a analizar a nivel de puesto.

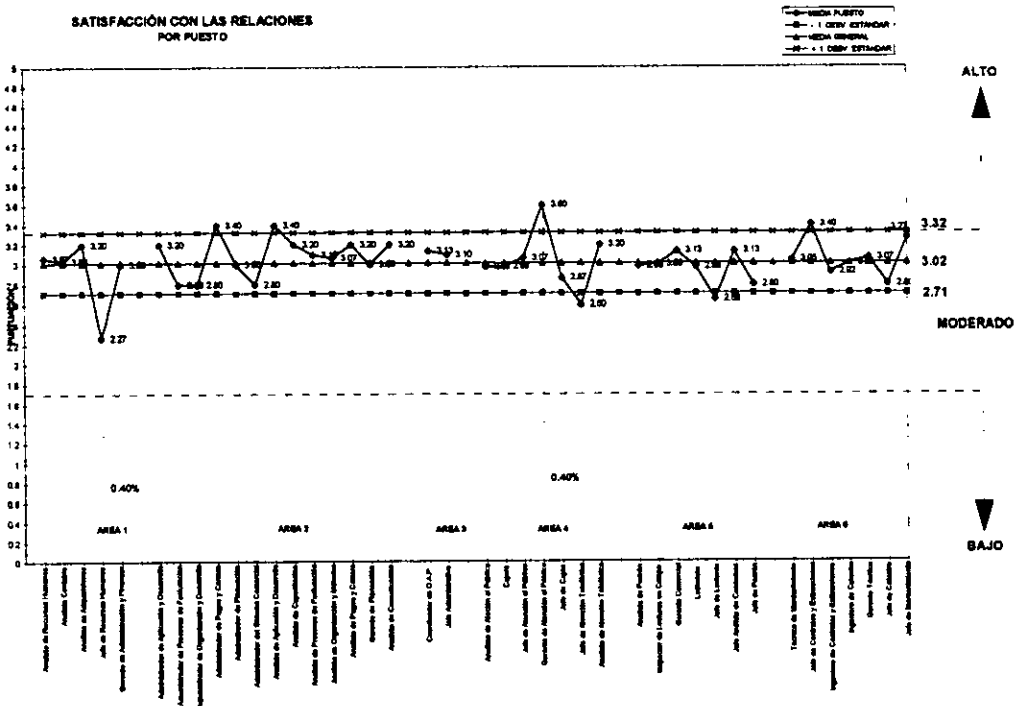


Gráfica 4.45
Dimensión del Contexto de Trabajo: Satisfacción con Organización de Actividades.
Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN DEL CONTEXTO DEL TRABAJO: SATISFACCIÓN CON ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES		SOA
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.		
PUESTOS CON PUNTAJACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTAJACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Aplicación y Desarrollo • Analista de Comunicación • Jefe Administrativo • Jefe de Padrón 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Gerente de Administración y Finanzas • Gerente de Atención al Público 	
COMENTARIOS	COMENTARIOS	
<p>El personal que ocupa estos puestos, tiene la oportunidad de organizar sus actividades de acuerdo a su criterio por diferentes razones, por ejemplo el Administrador de Aplicación y Desarrollo, el Analista de Comunicación y el Jefe Administrativo, realizan una función completamente nueva y para las cuales no existen normas, políticas ni procedimientos definidos ni normados por el cliente de la Empresa, esto les permite organizar sus actividades e inclusive definir sus procedimientos, es por ello que se presume que ellos pueden estar más satisfecho con esta variable de su contexto de trabajo. En el caso del Jefe de Padrón, sus funciones si están normadas por el cliente de la Empresa X, sin embargo, como se utiliza un sistema de información diferente al del cliente, esta en posibilidades de organizar sus actividades de manera más satisfactoria para él, siempre y cuando obtenga los resultados esperados y sean presentados de acuerdo a los estándares establecidos por dicho cliente.</p>	<p>Esta es una muestra representativa de aquellos puestos que se ven fuertemente sujetos al control a través de normas, políticas y procedimientos, además de una estrecha organización de actividades, es por ello que resulta lógico que los trabajadores que ocupan estos puestos asignen puntuaciones por debajo del rango general promedio.</p>	

SATISFACCIÓN CON LAS RELACIONES SR

Los niveles que tienen los empleados de Satisfacción con las Relaciones en esta organización se ven reflejado en la **Gráfica 4.46**. Esta variable resultó ser crítica tanto a nivel organizacional, como a nivel de Áreas Funcionales por diversas razones, por ejemplo: falta de inducción del personal de nuevo ingreso a la organización, los jefes o superiores no colaboran para que su personal asista a eventos de capacitación e integración, el alto grado de competencia y desintegración entre áreas dificulta la comunicación, sobre todo a nivel gerencial, lo cual permea al resto de la organización.



Gráfica 4.46
 Dimensional del Contexto de Trabajo: Satisfacción con las Relaciones. Análisis por Puesto.

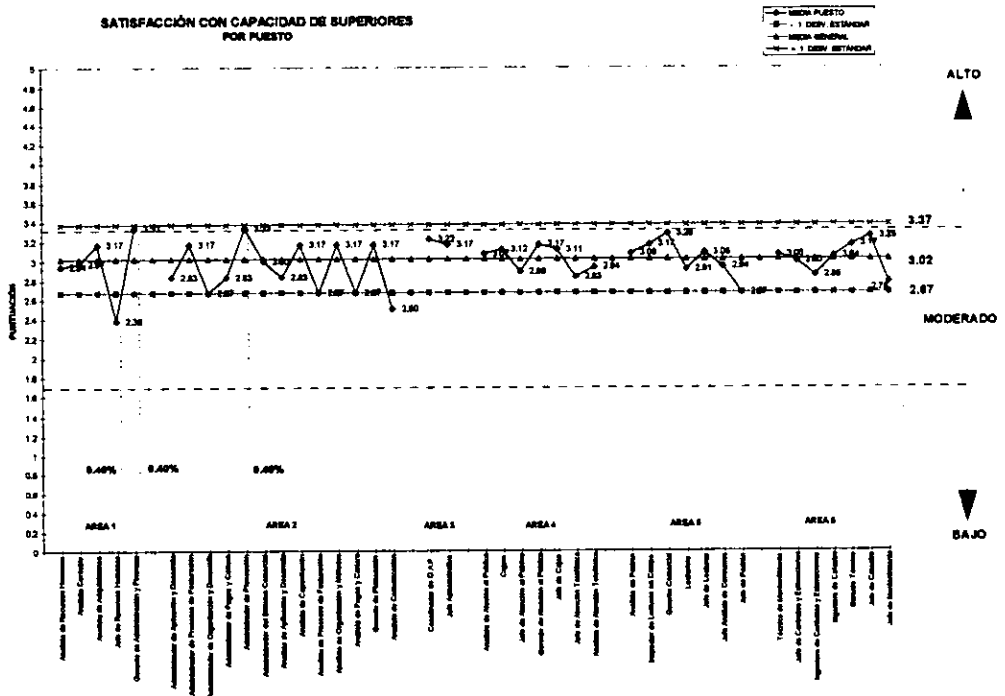
DIMENSIÓN DEL CONTEXTO DEL TRABAJO: SATISFACCIÓN CON LAS RELACIONES	SR
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.	

PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Pagos y Cartera • Analista de Aplicación y Desarrollo • Gerente de Atención al Público • Jefe de Contratos y Estimaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Atención Telefónica • Jefe de Lecturas

COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>El Administrador de Pagos y Cartera, el Analista de Aplicación y Desarrollo y el Jefe de Contratos y Estimaciones son puestos staff, este tipo de posiciones generalmente mantienen mejores relaciones con el resto de la organización, comparado desde luego con las posiciones operativas, esto se debe en parte, al perfil de los ocupantes de estos puestos, pero también a la interacción que es estrictamente necesaria con otras áreas a las cuales se les proporciona soporte y de las cuales se obtiene información ya sea para control o para consolidación de resultados. En el caso del Gerente de Atención al Público, aún cuando es un puesto totalmente operativo, tiene también un perfil orientado hacia mantener buenas relaciones interpersonales.</p> <p>En ambos casos se trata de puestos que por el grado de autonomía que requieren y tienen no se ven tan afectados por las causas que, en esta Empresa, generan problemas en las relaciones.</p>	<p>Estos puestos son ocupados por un solo titular, el caso de estas tres personas es que se sienten aislados y esto les hace que su Satisfacción con las Relaciones se encuentre por debajo del rango general promedio. Todos ellos han manifestado a través de la puntuación asignada a otras variables y en entrevistas inclusive, su percepción acerca de las relaciones dentro de la organización.</p>

SATISFACCIÓN CON CAPACIDAD DE SUPERIORES SCS

La Satisfacción con Capacidad de Superiores es una de las variables que recibieron puntuación que muestran un mayor grado de homogeneidad en la percepción que los empleados tienen en cuanto a esta variable de las Dimensiones del Contexto del Trabajo, en la Gráfica 4.47 podemos observar que casi todos los promedio de los puestos se encuentran dentro del rango general promedio.



Gráfica 4.47
Dimensión del Contexto de Trabajo: Satisfacción con Capacidad de Superiores.
Análisis por Puesto.

DIMENSIÓN DEL CONTEXTO DEL TRABAJO: SATISFACCIÓN CON CAPACIDAD DE SUPERIORES		SCS
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV ESTD		
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL	
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Analista de Comunicación 	
COMENTARIOS	COMENTARIOS	
	<p>De manera casi consistente, el titular del puesto Jefe de Recursos Humanos, ha mostrado su insatisfacción con las mayoría de las variables, tanto de las Dimensiones Básicas del Puesto, como de las Dimensiones del Contexto del Trabajo, y una de las principales razones por las cuales este empleado se encuentra con tan gran insatisfacción general es la relación que tiene con su jefe, el cual, por otro lado, considera como una persona sin al suficiente capacidad para dirigir su trabajo debido a la formación profesional diferente entre ambos.</p> <p>En lo que se refiere al Analista de Comunicación, su insatisfacción con la capacidad de sus superiores se basa en que, por ser un área de nueva creación reporta por el momento a un jefe que desconoce la función y que en realidad se encarga de coordinar este puesto para que encuentre la asignación de recursos y aceptación dentro de la Empresa.</p>	

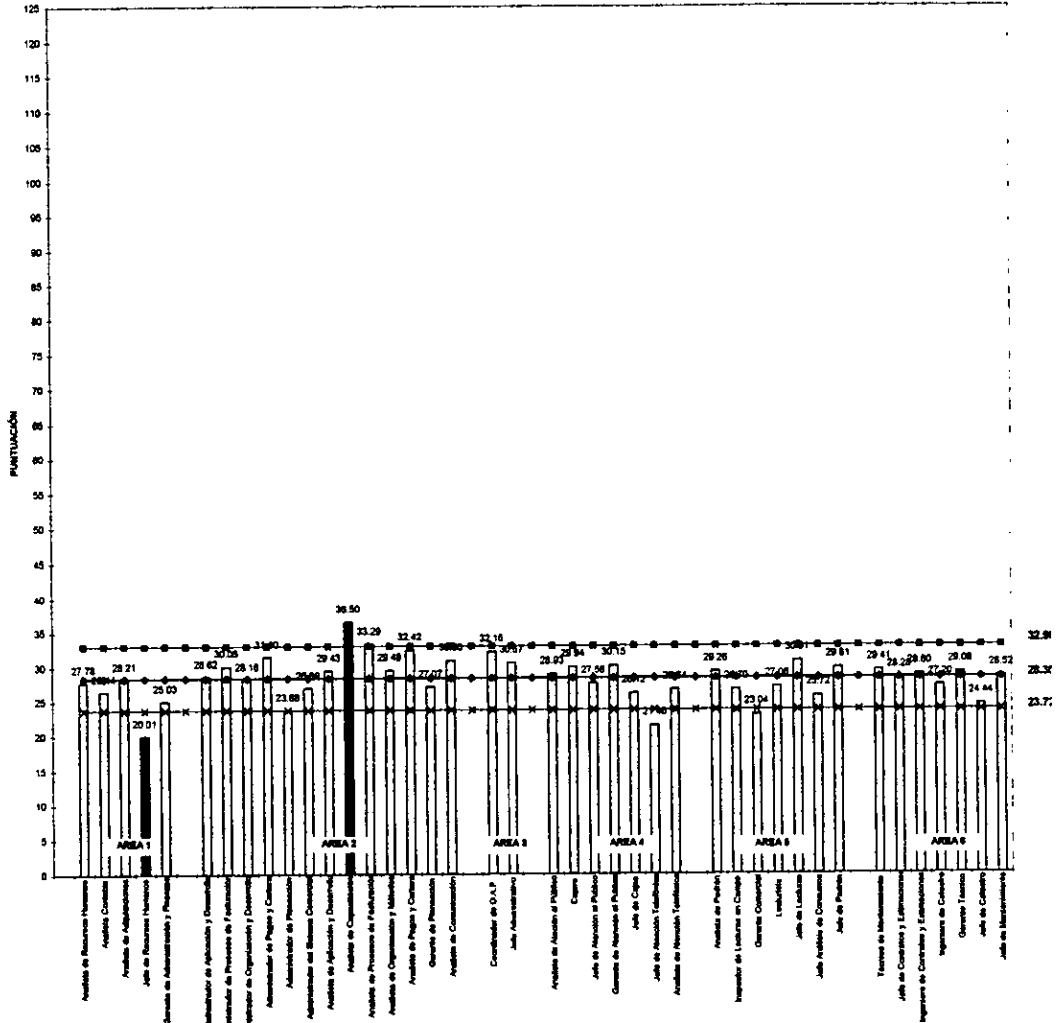
4.3.2.3. Resultados Personales y del Trabajo

NIVEL DE MOTIVACIÓN **NM**

Recordemos lo que el marco teórico nos dice con respecto al **Nivel de Motivación**: Si los puestos tienen una alta Calificación del Potencial Motivador (CPM) el modelo predice que la motivación, el desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente y se reducirá la posibilidad de ausentismo y rotación. La **Gráfica 4.48** nos muestra como se comporta dicho Nivel de Motivación por cada puesto.

RESULTADOS PERSONALES Y DEL TRABAJO: NIVEL DE MOTIVACIÓN NM	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Capacitación • Analista de Procesos de Facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Administrador de Planeación • Jefe de Atención Telefónica • Gerente Comercial
COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>El Analista de Capacitación, es un empleado que tiene el más alto Nivel de Motivación, si asociamos esto con su percepción de otras variables, nos podemos dar cuenta que tiene relación con sus resultados sobresalientes en las variables Significado de la Tarea, Retroalimentación y Satisfacción con los Servicios, Satisfactores y Seguridad. Si nos referimos al marco teórico (Ver figura 2.6), podemos pensar su percepción de estas variables le lleva a la sensibilización ante los Estados Psicológicos "Experimentar el Significado del Trabajo" y "Conocer los Resultados del Trabajo Realizado" coadyuvan para que este empleado tenga el más alto Nivel de Motivación. En lo que se refiere al Analista de Procesos de Facturación, este empleado siempre figura con puntuaciones dentro del rango general promedio.</p>	<p>De acuerdo con las puntuaciones promedio de todos estos puestos, en todos los casos tenemos que al menos una variable, ya sea de las Dimensiones Básicas del Puesto o de las Dimensiones del Contexto del Trabajo se encuentran bajo el rango general promedio, por esta razón, es lógico que finalmente se tenga un bajo Nivel de Motivación.</p>

NIVEL DE MOTIVACIÓN POR PUESTO



Gráfica 4.48
Resultados Personales y del Trabajo: Nivel de Motivación. Análisis por Puesto.

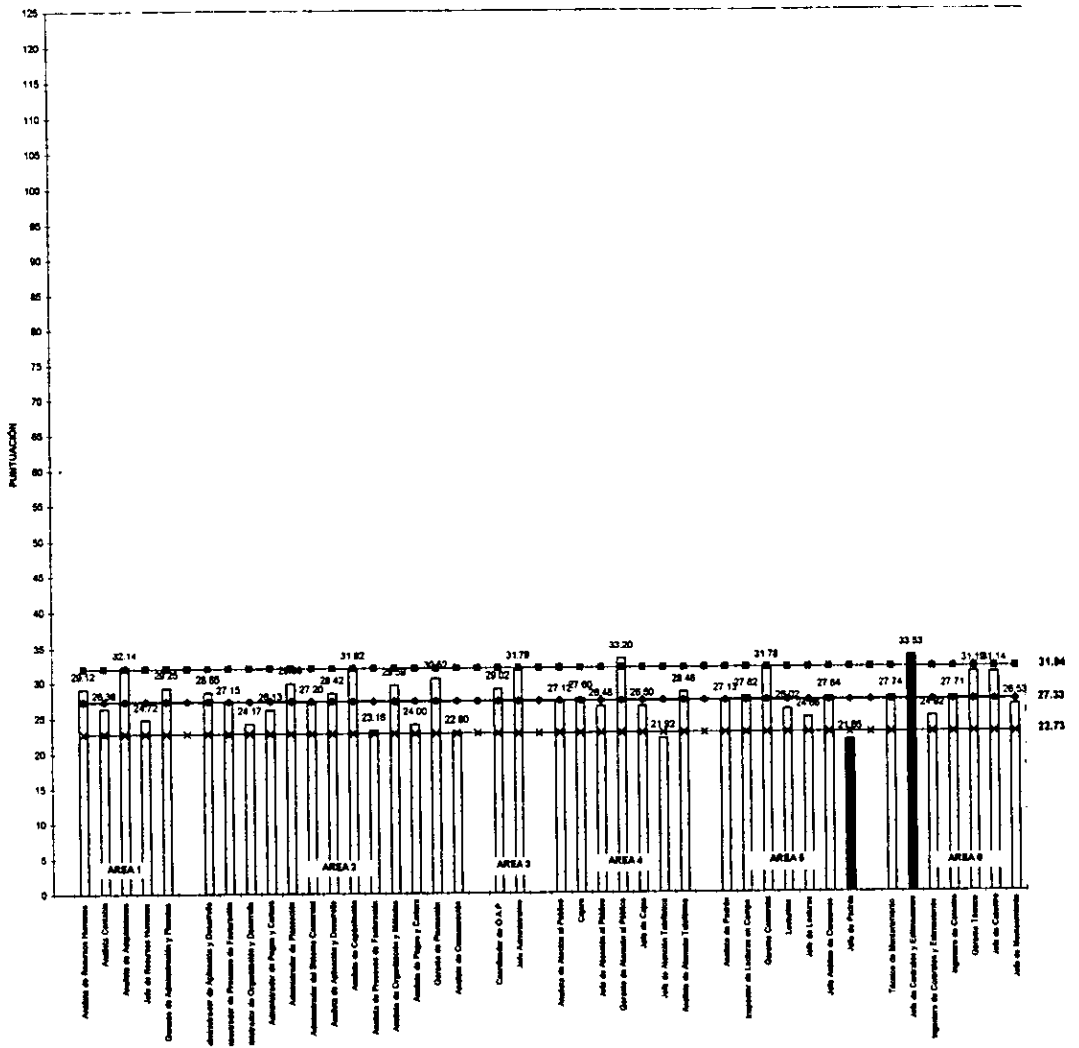
NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL CONTEXTO DEL TRABAJO NSC

La Gráfica 4.49 muestra los resultados del Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo a nivel de Puesto.

RESULTADOS PERSONALES Y DEL TRABAJO: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL CONTEXTO DEL TRABAJO NSC	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV ESTD	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Adquisiciones • Gerente de Atención al Público • Jefe de Contratos y Estimaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Atención Telefónica • Jefe de Padrón
COMENTARIOS	COMENTARIOS
<p>El Analista de Adquisiciones se encuentra en todos los casos con puntuaciones dentro del rango general promedio en todas las variables analizadas y finalmente resulta sobresaliente en sus Resultados Personales y del Trabajo. El Gerente de Atención al Público, obtuvo puntuación sobresaliente en el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo, debido a que resultó sobresaliente en las variables Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS y Satisfacción con las Relaciones SR, las cuales forman parte de Dicho Contexto del Trabajo. Tiene además alta puntuación en la Dimensión Básica del Puesto: Significado de la Tarea. El Jefe de Contratos y estimaciones es un empleado que tiene altas puntuaciones en tres de las dimensiones del Contexto del Trabajo, las cuales son Satisfacción con Instalaciones y Equipos SIE, Servicios, Satisfactores y Seguridad SSS y Satisfacción con la Relaciones, lo cual lo lleva a tener puntuaciones también sobresalientes en el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC</p>	<p>Los empleados de estos puestos tienen al menos una insatisfacción con alguna variable de las Dimensiones Básicas del Puesto o alguna variables del Contexto del Trabajo e inclusive el Nivel de Motivación, en consecuencia el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC se presenta con las puntuaciones más bajas.</p>

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL CONTEXTO DEL TRABAJO POR PUESTO

□ MEDIA PUESTO
 ● MEDIA GENERAL
 + 1 DESV. ESTÁNDAR
 - 1 DESV. ESTÁNDAR



Gráfica 4.49
Resultados Personales y del Trabajo: Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo. Análisis por Puesto.

NECESIDAD DE CRECIMIENTO NC

La Necesidad de Crecimiento: Afecta el grado en que las dimensiones básicas del puesto influyen sobre los estados psicológicos críticos, es decir, conforme más intensa es la necesidad de crecimiento del empleado mayor será el impacto que el incremento en las dimensiones básicas del puesto tengan sobre los estados psicológicos críticos. En la Gráfica 4.50 podemos ver el resultado promedio de la Necesidad de Crecimiento por cada uno de los puestos.

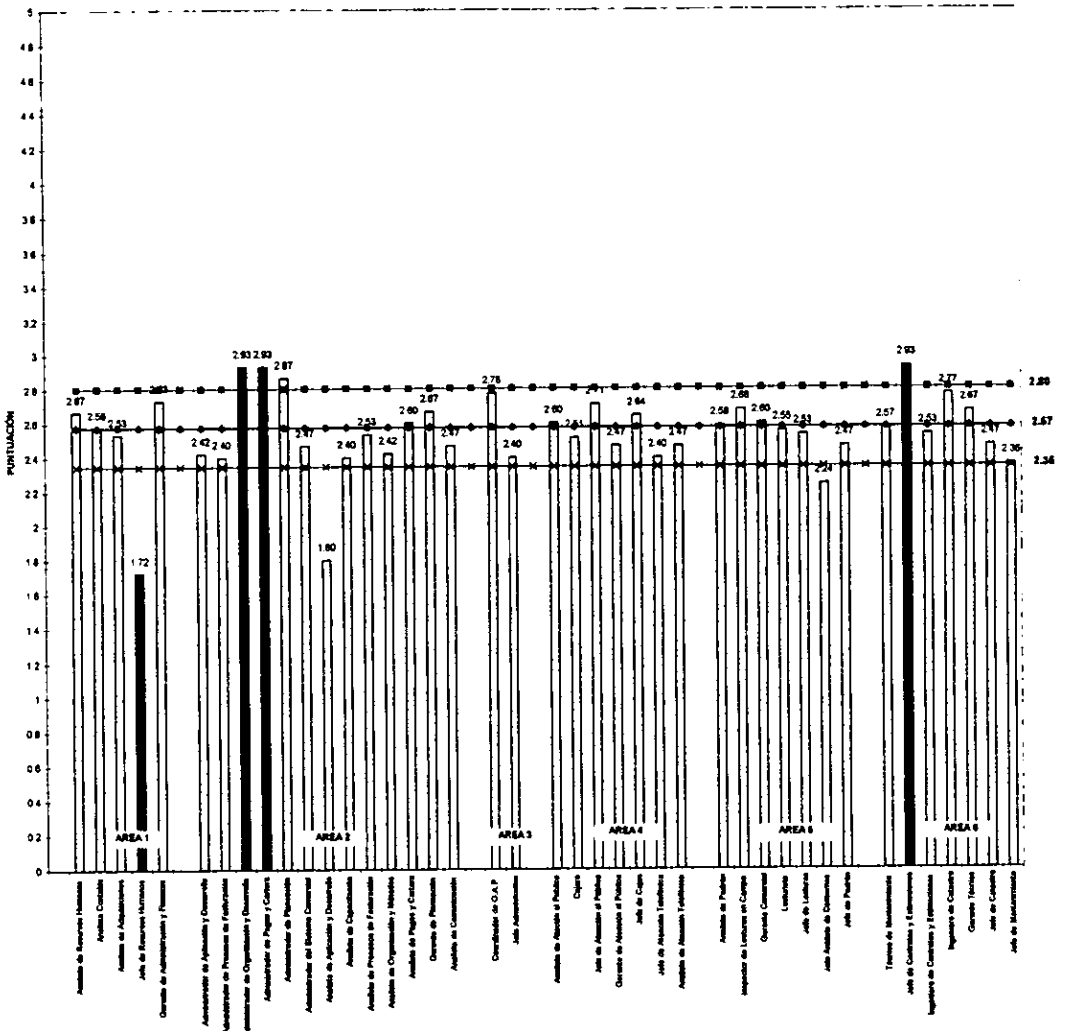
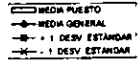
RESULTADOS PERSONALES Y DEL TRABAJO: NECESIDAD DE CRECIMIENTO NC	
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD	
PUESTOS CON PUNTUACIÓN ARRIBA DEL RANGO GENERAL	PUESTOS CON PUNTUACIÓN ABAJO DEL RANGO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Organización y Desarrollo • Administrador de Pagos y Cartera • Administrador de Planeación • Jefe de Contratos y Estimaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Analista de Aplicación y Desarrollo • Jefe de Análisis de Consumos
COMENTARIOS	COMENTARIOS
Al observar el comportamiento de los puestos que han mostrado una alta Necesidad de Crecimiento, se observa que no necesariamente tienen alguna puntuación sobresaliente en alguna otra variable, pueden inclusive estar dentro del rango general promedio y así experimentar la Necesidad de Crecimiento NC.	De igual manera no hay una relación directa entre la obtención de puntuaciones sobresalientes en alguna Dimensión Básica del Puesto o alguna Dimensión del Contexto del Trabajo.

Recordemos lo que nos dice el marco teórico al respecto:

"... la intensidad del deseo de los encuestados por obtener satisfacción en cuanto a su crecimiento en el trabajo es vista como una característica individual, la cual es maleable y puede predecir que tan positivamente responderá el empleado en el trabajo cuando tiene una alta motivación potencial."

"Un trabajo alto en motivación potencial no afecta de la misma forma a todos los individuos. En particular personas con una fuerte necesidad de crecimiento y realización personal responderán positivamente en el trabajo, mientras que los individuos que no sienten tal necesidad experimentarían una creciente ansiedad y una incómoda estrechez en el trabajo."

NECESIDAD DE CRECIMIENTO POR PUESTO



Gráfica 4.50
Resultados Personales y del Trabajo: Fuerza de la Necesidad de Crecimiento.
Análisis por Puesto.

COMENTARIOS GENERALES

Es importante hacer notar que los resultados del estudio a nivel de puestos, curiosamente muestran que los resultados sobresalientes, ya sea arriba o abajo del rango, corresponden a puestos con niveles jerárquicos medios y altos tales como jefaturas y gerencias respectivamente, o bien a puestos con nivel jerárquico de analista, pero que dentro de la plantilla de personal, tienen muy pocos o un solo titular, además de ser puestos de staff. En ningún caso se obtuvieron valoraciones sobresalientes por parte del personal de operación en puestos con muchos empleados tales como: Analistas de Atención al Público que son un total de 45 trabajadores; Lecturistas que son 42 trabajadores, etc.

Con respecto a lo anterior se pueden pensar dos cosas:

- a) Los resultados sobresalientes pueden estarse diluyendo en el promedio del puesto en cada variable.
- b) La necesidad de crecimiento es más fuerte entre el personal staff que entre el personal de operación y esto puede deberse también a las diferencias en cuanto a intereses personales, estilo de vida, valores, cultura, etc. Como se recordará en estudios similares a este se identificó que los resultados podrían variar de acuerdo a diferencias tales como las antes mencionadas.

La **Tabla 4.51**, resume los resultados de las cédulas anteriores y muestra, por cada puesto, cuales son las dimensiones que representan sus fortalezas (arriba del rango general) y cuales son las dimensiones que representan sus debilidades (abajo del rango general).

El contenido de esta Tabla también ayuda a definir cuales son las prioridades de aplicación de medidas correctivas, preventivas y de refuerzo para cada puesto, por ejemplo: En el Área 1, Puesto 4 Jefe de Recursos Humanos, podemos observar la prioridad número uno en toda la Empresa, ya que se trata de un puesto que asignó calificaciones por debajo del rango general promedio en todas las variables y resultados del trabajo exceptuando únicamente la Dimensión del Puesto: Variedad de Habilidades. En este caso particular, se puede comentar que en las sesiones para el llenado de los cuestionarios y en entrevistas realizadas fue posible establecer que es una persona con una formación de Psicología Clínica que, sin embargo por razones de compromisos económicos se ha visto en la necesidad de aceptar un trabajo en la Empresa X, donde realiza funciones que difieren mucho de su formación profesional y de sus inclinaciones naturales de estilo de trabajo. Obviamente se trata de un empleado mal ubicado en su posición y, por lo tanto será necesario identificar si lo adecuado es: a) generar cambios en su puesto para que encuentre este más interesante; b) se reubica en una función que le satisfaga más o; c) se identifican los posible motivadores para lograr que este empleado ponga en juego sus aspecto positivo que son Variedad de Habilidades para mejorar en las otras dimensiones de su trabajo.

DIMENSIONES BÁSICAS DEL PUESTO	DIMENSIONES DEL CONTEXTO DEL TRABAJO	RESULTADO PERSONALES Y DE TRABAJO
RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.	RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.	RANGO GENERAL MEDIA ± 1 DESV. ESTD.

ÁREA	No.	PUESTO	ARRIBA	ABAJO	ARRIBA	ABAJO	ARRIBA	ABAJO
1	1	Analista de Recursos Humanos						
	2	Analista Contable						
	3	Analista de Adquisiciones					NSC	
	4	Jefe de Recursos Humanos		IT, ST, AUT, RET		SIE, SSS, SNP, SOA, SR, SCS,		NM, NC
	5	Gerente de Administración y Finanzas	IT			SOA		
2	6	Admrdor. de Aplicación y Desarrollo						
	7	Admrdor. de Procesos de Facturación	RET					
	8	Admrdor. de Organización y Desarrollo		RET			NC	
	9	Administrador de Pagos y Cartera		VH,	SR	SSS, SNP	NC	
	10	Administrador de Planeación	VH	IT, ST, RET	SIE		NC	NM
	11	Admrdor. de Sistema Comercial			SNP			
	12	Analista de Aplicación y Desarrollo	IT, ST		SSS, SNP, SOA, SR	SSS		NC
	13	Analista de Capacitación	ST, RET,	IT	SSS,			NM
	14	Analista de Procesos de Facturación					NM	
	15	Analista de Organización y Métodos						
3	16	Analista de Pagos y Cartera	IT, ST, RET		SSS	SNP		
	17	Gerente de Planeación		IT				
	18	Analista de Comunicación			SOA	SIE, SNP, SCS		
	19	Coordinador de O. A. P.	RET			SSS		
4	20	Jefe Administrativo	IT		SOA			
	21	Analista de Atención al Público						
	22	Cajero						
	23	Jefe de Atención al Público						
	24	Gerente de Atención al Público	ST,		SSS, SR	SOA	NSC	
	25	Jefe de Cajas						
	26	Jefe de Atención Telefónica		AUT		SR		NM, NSC
	27	Analista de Atención Telefónica						
5	28	Analista de Padrón						
	29	Inspector de Lecturas en Campo				SSS		
	30	Gerente Comercial		AUT	SIE			NM
	31	Lectorista						
	32	Jefe de Lecturas	RET			SR		
	33	Jefe de Análisis de Consumos						NC
	34	Jefe de Padrón			SOA	SNP		NSC
6	35	Técnico de Mantenimiento						
	36	Jefe de Contratos y Estimaciones	ST	RET	SIE, SSS, SR		NSC, NC	
	37	Ingeniero de Contratos y Estimaciones						
	38	Ingeniero de Catastro						
	39	Gerente Técnico						
	40	Jefe de Catastro				SIE, SNP		
	41	Jefe de Mantenimiento						

Tabla 4.51

Resumen de Dimensiones Básicas del Puesto, Dimensiones del Contexto del Trabajo y Resultados personales y del Trabajo por Puesto.

4.3.3 Prueba de Hipótesis

El propósito de esta sección del estudio, es determinar si existe correlación entre la Satisfacción y la Motivación en el Trabajo en agrupaciones más pequeñas de la población de empleados de la Empresa X, esto es a nivel de Puesto. Las hipótesis nula y alterna fueron planteadas de la siguiente manera:

H_0 : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo no influye en la Motivación del personal de la Empresa X, por Puesto.

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

H_a : El Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo influye en la Motivación del personal de la Empresa X, por Puesto.

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

	21 Analista de Atención al Público	22 Cajero	28 Analista de Padrón	31 Lecturista y Repartidor de Boletas	35 Técnico de Mantenimiento	37 Ingeniero de Contratos y Estimaciones	38 Ingeniero de Catastro
β_1	-.245	-.403	-.622	.0083	-.171	-.444	-.131

Los resultados de la determinación de la Regresión Lineal por Área Funcional son los siguientes:

$$y = a + bx$$

	21 Analista de Atención al Público	22 Cajero	28 Analista de Padrón	31 Lecturista y Repartidor de Boletas	35 Técnico de Mantenimiento	37 Ingeniero de Contratos y Estimaciones	38 Ingeniero de Catastro
$y =$	35.566 - .245NSC	41.059 - .403NSC	46.130 - .622NSC	24.897 + .0083NSC	34.142 - .171NSC	39.875 - .444NSC	30.817 - .131NSC
NSC =	35.566 - 245NM	41.059 - .403NM	46.130 - .622NM	24.897 + .0083NM	34.142 - .171NM	39.875 - .444NM	30.817 - .131NM
R =	-.247 *	-.381 *	-.539 *	.085	-.153 *	-.417 *	-.126 *
R ² =	.061	.145	.291	.007	.023	.174	.016
F =	2.784	1.355	4.509	.289	.859	1.882	2.09
P =	.102	.278	.057	.594	.360	.231	.655

Tabla No. 4.52

Resultados de la determinación de la Regresión Lineal por Área Funcional.

R = Correlación *

R² = Coeficiente de Determinación (Porcentaje de la Varianza explicada)

* El signo negativo de la correlación (-.151) nos muestra que existe una correlación inversa, es decir, que a medida que se incrementa el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC, disminuye el Nivel de Motivación NM.

Fue realizado el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson solo para los puestos ocupados por una cantidad significativa de trabajadores, es decir, por 10 ó más empleados y, que además no fueron identificados como sobresalientes en el análisis por puesto realizado antes.

La Tabla 4.53 muestra los resultados obtenidos y como se puede observar, el puesto Analista de Padrón es el que muestra el mayor coeficiente de correlación $r = -.539$ entre la Motivación y la Satisfacción en el trabajo y, una probabilidad $P = .057$, sin embargo, la probabilidad solo se acerca al límite dentro del cual se acepta como válida la H_a (hipótesis alterna), es decir, $P \leq .05$, aunque estadísticamente pueda parecer que en este puesto no se prueba la hipótesis alterna, es la más aproximada y, por lo tanto, la más significativa en la clasificación por puestos, no obstante, estamos hablando de una población $n = 13$, la cual es una de las más pequeñas de la selección.

Relacionando estos resultados con los obtenidos en el análisis estadístico a nivel de puesto en cada variable, tenemos que este es uno de los puestos cuyas puntuaciones siempre oscilaron dentro del rango general (media ± 1 desv. estd.), razón por la cual, al presentar mayor homogeneidad, y no representa un punto crítico en ninguna variable, es lógico que se aproxime a probar que si existe correlación entre la Satisfacción y la Motivación en el Trabajo. El puesto Analista de Padrón muestra calificaciones promedio que en todas las Dimensiones Básicas del Puesto, rebasan la media general (organizacional), y en el caso de las Dimensiones del Contexto del Trabajo, es en la mayoría de los casos que también rebasa la media general.

A R E A		PUESTO	Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC)			
			<i>r</i>	<i>P</i>	<i>n</i>	
4	21	Analista de Atención al Público	Nivel de Motivación (NM)	-.247	.102	45
4	22	Cajero	Nivel de Motivación (NM)	-.381	.278	10
5	28	Analista de Padrón	Nivel de Motivación (NM)	-.539	.057	13
5	31	Lecturista y Repartidor de Boletas	Nivel de Motivación (NM)	.085	.594	42
6	35	Técnico de Mantenimiento	Nivel de Motivación (NM)	-.153	.360	38
6	37	Ingeniero de Contratos y Estimaciones	Nivel de Motivación (NM)	-.417	.231	10
6	38	Ingeniero de Catastro		-.126	.655	15

Tabla No. 4.53

Coefficientes de Correlación de Pearson entre las variables Nivel de Motivación (NM) y Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC) por Puestos.

La causa probable de lo sobresaliente de este puesto puede ser el tipo de trabajo que desempeñan estos empleados, ellos son responsables de mantener la base de datos que utiliza la empresa para su operación, los empleados en este puesto, tienen conocimiento de la importancia que tiene su actividad, y logran darse cuenta de su contribución al logro de los resultados del proyecto, también saben que tienen una gran responsabilidad y, aunque no son totalmente autónomos, de ellos depende en cierto grado, la oportunidad con que se de cauce a la solución de problemas en la operación, es decir, en la atención de usuarios. Este puesto, por sus características, ha logrado tener una visión un poco menos fragmentada del proyecto global.

En los puestos seleccionados como muestra, los coeficientes de correlación indican que entre la Motivación y la Satisfacción si hay correlación y visto de esta manera se observa que esta es mayor que cuando se observó a nivel organizacional. Por esto se considera importante ir más allá de los resultados generales de la Empresa cuando se realice este estudio, ya que se puede obtener información más específica tanto de las fortalezas como de las debilidades que se tienen para solucionar o reforzar respectivamente.

La probabilidad de seleccionar como válida la hipótesis alterna también es mucho mayor para cada uno de los puestos de la muestra que la probabilidad obtenida a nivel organizacional.

Ahora veamos la Tabla 4.54 Comparativo de Puntuaciones Medias por Puesto y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones Básicas del Puesto, en ella podemos ver la probabilidad P de que de que la Hipótesis Alterna sea válida, es decir, la probabilidad de que en los puestos de la selección, las variables indicadas coadyuvan a la experimentación de los estados psicológicos críticos que llevan a la motivación y su relación con la satisfacción en el trabajo.

Si consideramos también que:

P = Probabilidad de cometer el error tipo 1

Si $P \leq .05$ se prueba la H_a y se confirma una diferencia estadísticamente significativa entonces:

		DIMENSIONES BÁSICAS DEL PUESTO										RESULTADOS PERSONALES Y DEL TRABAJO	
		VH Variedad de Habilidades		IT Identidad de la Tarea		ST Significado de la Tarea		AUT Autonomía		RET Retroalimen- -tación		NM Nivel de Motivación	
		F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
		.858	.718	.905	.637	.883	.872	.649	.948	1.257	155	.820	.759
A R E A	PUESTO	n	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	Puntuac. Media	
4	21 Analista de Atención al Público	45	2.97	2.96	2.99	3.16	3.07						28.92
4	22 Cajero	10	3.08	3.12	2.88	3.17	3.10						29.94
5	28 Analista de Padrón	13	3.12	3.19	3.06	3.10	3.01						29.25
5	31 Lecturista	42	2.98	3.05	2.95	3.07	2.94						27.06
6	35 Técnico de Mantenimiento	38	3.10	3.01	3.03	3.28	2.94						29.41
6	37 Ingeniero de Contratos y Estimaciones	10	2.94	3.32	3.06	3.27	2.83						28.80
6	38 Ingeniero de Catastro	15	3.06	2.90	2.70	3.17	2.95						27.20

Tabla No. 4.54

Comparativo de Puntuaciones Medias por Puesto y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones Básicas del Puesto.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

La motivación humana es un tema muy complejo que contiene muchas variables interactivas. Cumpliendo con el Objetivo General de este Trabajo de Investigación, la medición que se pudo lograr con el Diagnóstico del Trabajo en la Empresa X, S. A., ayudó a descomponer el problema en áreas clave del puesto, de la persona, y de su reacción ante el puesto y sus resultados. Con este instrumento, fue posible aislar y ubicar los problemas más significativos, por otro lado, se considera conveniente y necesario utilizarlo en nuevos estudios que se realicen en esta organización .

La combinación de un puesto y un individuo producen los Estados Psicológicos Críticos (llamados así puesto que sin su presencia no hay lugar a la motivación), que de acuerdo al Modelo de Características del Puesto MCP son: Experimentación del Significado del Trabajo; Experimentar la Responsabilidad por los Resultados y; Conocer los Resultados del Trabajo Realizado, tales Estados Psicológicos, son una medición de como la persona se siente en su puesto, lo cual afecta el resultado de su trabajo. El instrumento Diagnóstico del Trabajo mide la Satisfacción con los Resultados, lo cual a su vez, genera resultados tales como productividad y calidad en el trabajo lo cual es de suma importancia para el éxito de la organización. A este respecto se puede comentar que fue observado que, inclusive los niveles gerenciales, no están lo suficientemente motivados, lo cual afecta su habilidad para difundir el mensaje sobre las iniciativas de motivación a sus subalternos.

En respuesta a las Preguntas de Investigación planteadas en el Capítulo 3 de este documento, tenemos lo siguiente:

1. ¿Si la Satisfacción en el Trabajo influye en la motivación del personal de la empresa?
2. ¿Existe correlación entre la Satisfacción y la Motivación en el Trabajo?

Es sorprendente haber identificado que el nivel de correlación entre el Nivel de Motivación **MN** y el Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo **NSC** es variable y en algunos casos es casi nulo, de tal forma que es importante valerse de la Necesidad de Crecimiento **NC** para ajustar los puestos a las necesidades de motivación de los trabajadores. No obstante, es necesario hacer notar que que no hay correlación entre la Necesidad de Crecimiento (**NC**) individual y el Nivel de Motivación (**NM**) en su trabajo, sin embargo se recomienda hacer algunos esfuerzos para ajustar los puestos a las necesidades de motivación individuales.

Los empleados de la Empresa X, consideran que se tiene carencia de retroalimentación sobre los trabajos exitosos y se concentran más en lo que es la Satisfacción con Instalaciones y Equipos **SIE** a través de la adquisición de equipos y tecnología de punta para realizar el trabajo.

Los factores que más influyen en la Satisfacción en el Trabajo son las variables: Satisfacción con Instalaciones y Equipos **SIE**, Satisfacción con Normas y Políticas **SNP** y, la Satisfacción con Capacidad de Superiores **SCS**, estas son las Dimensiones del Contexto del Trabajo que organizacionalmente mostraron ser las más fuertes, las tres restantes, tuvieron resultados que las ubicó como variables críticas, estas son: Servicios, Satisfactores y Seguridad **SSS**, Satisfacción con las Relaciones **SR** y, Satisfacción con Organización de Actividades **SOA**.

Algunos puestos ofrecen una alta Autonomía **AUT**, es decir, los individuos tienen un considerable conocimiento sobre como esta estructurado y como desempeñan su puesto. Una alta autonomía es usualmente muy buena para el personal con una alta necesidad de crecimiento.

El Significado de la Tarea **ST**, es decir, la importancia que los empleados de la Empresa x asignan a sus respectivos puestos, representa un problema para la mayoría del personal analizado, sin embargo, el estado psicológico crítico, Experimentar el Significado de la Tarea, es muy fuerte, esto quiere decir que para algunos empleados, aunque la organización no valore la importancia de su trabajo, ellos tienen la firme creencia que el trabajo que realizan es muy importante. Podemos encontrar algunos ejemplos de esto en las mediciones de la satisfacción, por ejemplo: el requerimiento de habilidad que un puesto precisa que el individuo desarrolle, es inesperadamente alto y, sin embargo, el empleado lo realiza adecuadamente. La conclusión es que esos buenos resultados tienen más que ver con el entusiasmo que con la motivación potencial del trabajador. Esta situación se presenta varias veces en el estudio realizado, el puesto es motivacionalmente deficiente, pero el individuo muestra resultados mejores a los esperados debido a su fe en los beneficios potenciales de su desempeño.

Un área en la cual los puestos son deficientes es la Retroalimentación **RET**, ya sea por el puesto mismo y por los supervisores, usuarios u otros. Esto significa que los empleados no saben que nivel de desempeño tienen y tampoco entienden los efectos del trabajo que realizan. Sin embargo en esta empresa, la carencia de retroalimentación significa que la gente está constantemente tomando decisiones sobre su trabajo sin entender los efectos.

Aunque los puestos obtengan una pobre retroalimentación, en muchos casos el estado psicológico relacionado, Conocimiento de los Resultados, es mejor de lo esperado. Esto no es bueno, pero indica que alguien en el grupo de trabajo esta encontrando alternativas para encontrar retroalimentación. Cuando un individuo encuentra parte de su puesto carente de algo, puede desarrollar o copiar estrategias para disfrazarlo y creo que eso es lo que esta pasando en esta empresa. Tales copias de estrategias pueden ofrecer algún remedio inmediato para el problema motivacional, algunos ejemplos de esto son: a) Decisiones tomadas con base en experiencias pasadas; b) La carencia de retroalimentación permite la preferencia o el prejuicio personal para determinar conductas. Sin embargo el copiar estrategias no siempre es la mejor decisión de como hacer el trabajo, ya que en algunos casos, la responsabilidad adicional conduce de manera incierta hacia una extrema precaución.

Los empleados del Área 3 Coordinación de Oficinas de Atención al Público, muestran mucho entusiasmo con su trabajo. Ellos consideran que su trabajo es importante y que les ofrece una alta posibilidad de crecimiento en la organización, sin embargo, están desmotivados por

algunos aspectos clave de su trabajo, ellos consideran que la organización no valora su trabajo y que la Dirección no les da el apoyo necesario.

Dos de los objetivos particulares de este estudio eran: 1) Medir el grado de Satisfacción y de Motivación de los empleados con el ambiente laboral en el cual interactúan y; 2) Identificar la Necesidad de Crecimiento NC personal y/o profesional del personal de la Empresa X. Un hallazgo importante al respecto es que el Nivel de Motivación NM se halla en el mismo nivel que la Necesidad de Crecimiento NC, la Gráfica 4.49 nos muestra que el personal tiene, en promedio, un bajo nivel de Necesidad de Crecimiento con la mayoría entre 1.80 y 2.93 (en una escala del 1 al 5), los empleados tienen una baja Necesidad de Crecimiento (NC) en cada puesto.

Cada individuo tiene su propio nivel de Necesidad de Crecimiento NC el cual corresponde a las preferencias de cada persona. Cuando el Nivel de Motivación NM corresponde con la Necesidad de Crecimiento NC de un individuo, esa persona estará altamente motivada. Mientras mayor sea la diferencia entre estas dos mediciones, mayor será la desmotivación.

Sin embargo, no hay evidencia del ajuste de puestos a las necesidades individuales de motivación debido a que los puestos están ahora basados en los requerimientos de implementación de la Administración del Sistema de Calidad, el cual está basado en la Norma ISO 9000. Los puestos nuevos diseñados no están tomando en cuenta los factores humanos. La Administración del Sistema de Calidad no toma en cuenta esas bases para el diseño de los puestos.

Si se considera la madurez de la empresa, analizar y programar puestos ha existido desde hace mucho tiempo y tenemos una buena comprensión de los factores humanos involucrados. Recientemente la compañía ha creado algunos puestos relacionados con la Administración para la Calidad, pero solo para manejar los requerimientos del Sistema de Calidad y con pocos elementos de motivación involucrados.

La desmotivación es la causa de una baja significativa en el desempeño. El principal problema es que los trabajos no han sido diseñados para satisfacer las necesidades de motivación de los empleados.

La motivación es un factor humano crítico, sin embargo, de acuerdo con lo que se observó en el estudio realizado, si mejoramos el Nivel de Motivación NM, mejoramos en alguna proporción la Satisfacción con el Contexto del Trabajo NSC y en consecuencia se logrará una mejora sustancial en la productividad y en el servicio (objetivo de la organización), utilizando los recursos existentes.

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS



RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

Capítulo 1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

FIGURA, TABLA O GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Figura 1.1	Organigrama de la Empresa X, S. A.	8
Figura 1.2	Identificación de los Problemas de la Organización X, S. A.	9

Capítulo 2 MARCO TEÓRICO

FIGURA, TABLA O GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Figura 2.1	El proceso de la Motivación.	13
Figura 2.2	Respuesta a la insatisfacción en el puesto.	16
Figura 2.3	Jerarquía de las necesidades de Maslow.	18
Figura 2.4	Factores que afectan las actitudes en el Trabajo. Comparación de Satisfactores e Insatisfactores.	22
Figura 2.5	Puntos de Vista Contrastantes de la Satisfacción y la insatisfacción.	23
Figura 2.6	Modelo teórico relacionado con las dimensiones del trabajo, los Estados Psicológicos Críticos y los Resultados Personales y del Trabajo (moderados por la Intensidad de la Necesidad de Crecimiento del Empleado).	26
Figura 2.7	Presentación hipotética de las calificaciones de las principales dimensiones de un puesto antes y después de introducir cambios.	31
Figura 2.8	El ciclo PHVA. El Proceso de Mejoramiento Continuo en la Administración de la Calidad Total.	36
Figura 2.9	Directrices para el enriquecimiento de un puesto.	38
Figura 2.10	Modelo de la forma en que se puede conducir a la organización a resultados positivos.	39

4 RESULTADOS

FIGURA, TABLA O GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Gráfica 4.1	Valoración de variables a nivel Organizacional, determinación del rango general parámetro y su ubicación dentro del Modelo de Hackman y Oldham.	65
Gráfica 4.2	Matriz Comparativa de Porcentajes de Población y de Puntuación Máxima y Mínima con respecto al Rango General.	66
Tabla 4.3	Comparativo de los porcentajes de población bajo estudio que de acuerdo a sus opiniones sobre cada variable se encuentran por abajo, enmedio y sobre el Rango General.	66
Gráfica 4.4	Comparativo de la puntuación asignada por la población bajo estudio de acuerdo a sus opiniones sobre cada variable.	69
Gráficas 4.5 a 4.9	Análisis de Resultados a Nivel Organizacional. <i>Dimensiones Básicas del Puesto.</i>	71
Gráficas 4.10 a 4.15	Análisis de Variables a Nivel Organizacional. <i>Dimensiones de la Satisfacción con el Contexto del Trabajo.</i>	73
Gráficas 4.16	Análisis de Resultados Personales y del Trabajo: <i>Nivel de Motivación.</i> Análisis a Nivel Organizacional	75
Gráficas 4.17	Análisis de Resultados Personales y del Trabajo: <i>Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo.</i> Análisis a Nivel Organizacional	76
Gráficas 4.18	Análisis de <i>la Fuerza de la Necesidad de Crecimiento.</i> Análisis a Nivel Organizacional.	76
Tabla 4.19	Coeficientes de Correlación de Pearson entre las variables Nivel de Motivación (NM) y Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC), de la Empresa X.	79
Gráfica y Tabla 4.20	Cantidad de Personal por Área Funcional y porcentaje respecto al total de personal en la Empresa.	80
Gráficas 4.21	Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 1 Gerencia de Administración y Finanzas	81
Gráficas 4.22	Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 2 Gerencia de Planeación.	82
Gráficas 4.23	Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 3 Coordinación de Oficinas de Atención al Público.	83
Gráficas 4.24	Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 4 Gerencia de Atención al Público.	84

FIGURA, TABLA O GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Gráficas 4.25	Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 5 Gerencia Comercial.	85
Gráficas 4.26	Calificación de las Dimensiones Básicas del Puesto y de las Dimensiones del Contexto del Trabajo en el Área 6 Gerencia Técnica.	86
Tabla 4.27	Tabla comparativa de calificaciones promedio de las Dimensiones Básicas del Puesto por Área Funcional.	88
Tabla 4.28	Tabla Comparativa de Calificaciones Promedio de las Dimensiones Básicas del Contexto del Trabajo por Área Funcional.	91
Gráficas 4.29	Análisis de Resultados Personales y del Trabajo a Nivel Área Funcional. Nivel de Motivación NM.	92
Gráficas 4.30	Análisis de Resultados Personales y del Trabajo a Nivel Área Funcional. Nivel de Satisfacción con el Contexto NSC.	92
Gráficas 4.31	Análisis de Resultados Personales y del Trabajo a Nivel Área Funcional. Necesidad de Crecimiento NC.	93
Tabla No. 4.32	Resultados de la Regresión Lineal por Área Funcional.	95
Tabla No. 4.33	Coefficientes de Correlación de Pearson entre las variables Nivel de Motivación (NM) y Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC) por Áreas Funcionales	96
Tabla No. 4.34	Comparativo de Puntuaciones Medias y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones Básicas del Puesto a Nivel Area Funcional.	97
Tabla No. 4.35	Comparativo de Puntuaciones Medias y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones del Contexto del Trabajo a Nivel Area Funcional.	98
Gráfica 4.36	Distribución de la Población Bajo Estudio. Cantidad de Personal por Área Funcional y por Puesto en la Empresa X, S. A.	99
Gráfica 4.37	Dimension Básica del Puesto: <i>Varietad de Habilidades</i> . Análisis por puesto.	101
Gráfica 4.38	Dimension Básica del Puesto: <i>Identidad de la Tarea</i> . Análisis por puesto.	103
Gráfica 4.39	Dimension Básica del Puesto: <i>Significado de la Tarea</i> . Análisis por puesto.	105
Gráfica 4.40	Dimension Básica del Puesto: <i>Autonomía</i> . Análisis por puesto.	107
Gráfica 4.41	Dimension Básica del Puesto: <i>Retroalimentación</i> . Análisis por puesto.	109

FIGURA, TABLA O GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Gráfica 4.42	Dimensión del Contexto de Trabajo: <i>Satisfacción con Instalaciones y Equipo</i> . Análisis por puesto.	111
Gráfica 4.43	Dimensión del Contexto de Trabajo: <i>Servicios, Satisfactores y Seguridad</i> . Análisis por puesto.	113
Gráfica 4.44	Dimensión del Contexto de Trabajo: <i>Satisfacción con Normas y Políticas</i> . Análisis por puesto.	115
Gráfica 4.45	Dimensión del Contexto de Trabajo: <i>Satisfacción con Organización de Actividades</i> . Análisis por puesto.	117
Gráfica 4.46	Dimensión del Contexto de Trabajo: <i>Satisfacción con las Relaciones</i> . Análisis por puesto.	119
Gráfica 4.47	Dimensión del Contexto de Trabajo: <i>Satisfacción con Capacidad de Superiores</i> . Análisis por puesto.	121
Gráfica 4.48	Resultados Personales y del Trabajo: <i>Nivel de Motivación</i> . Análisis por Puesto.	124
Gráfica 4.49	Resultados Personales y del Trabajo: <i>Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo</i> . Análisis por Puesto.	126
Gráfica 4.50	Resultados Personales y del Trabajo: <i>Fuerza de la Necesidad de Crecimiento</i> . Análisis por Puesto.	128
Gráfica 4.51	<i>Resumen de Dimensiones Básicas del Puesto, Dimensiones del Contexto del Trabajo y Resultados personales y del Trabajo por Puesto.</i>	130
Tabla 4.52	Resultados de la determinación de la Regresión Lineal por Área Funcional.	131
Tabla 4.53	Coefficientes de Correlación de Pearson entre las variables Nivel de Motivación (NM) y Nivel de Satisfacción con el Contexto del Trabajo (NSC) por Puestos.	132
Tabla 4.54	Comparativo de Puntuaciones Medias por Puesto y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones Básicas del Puesto.	133
Tabla 4.55	Comparativo de Puntuaciones Medias por Puesto y Probabilidades de Error en la Comprobación de la Hipótesis en las Dimensiones del Contexto del Trabajo.	134

GLOSARIO



GLOSARIO

Concesión	Permiso, licencia, adjudicación para brindar un servicio a nombre de un tercero.
Constructos	"Se ha dado este nombre a un término o a un grupo de términos teóricos usados en la formulación de una hipótesis científica con el fin de explicar y predecir hechos. El constructo no es ninguna entidad inferida, porque se supone que no designa ninguna entidad. Su función es justamente la de evitar, o reducir a un mínimo las entidades inferidas." ¹⁸
Diagnóstico	Es el resultado de un estudio que se realiza para conocer el estado actual de un caso.
Esfuerzo	Es una función multiplicativa de las expectativas y creencias que el individuo tiene con respecto al resultado que obtendrá y del valor que asigna a dichos resultados.
Hipótesis	Son suposiciones o proposiciones que están sujetas a comprobación a través de un estudio.
Motivación	Es un estado psicológico que puede ser experimentado, en este caso, por los empleados para tener un desempeño que puede ser considerado como bueno dentro de la organización.
Retroalimentación	Es el parte del proceso de comunicación y consiste en dar a conocer a los empleados de que manera son vistos sus resultados ya sea por sus superiores o compañeros.
Satisfacción	Es un estado psicológico que experimentan los empleados al pertenecerá la organización y todo lo que esta representa.
Teoría	Son hipótesis comprobadas.
Variables	Son los puntos clave que se desea analizar a través del estudio y esta pueden ser dependientes o independientes.

¹⁸ Ferrater Mora, José. *Diccionario de Filosofía*. Barcelona 1990. Sexta edición. Alianza (Diccionarios) Editorial, S. A. pág. 613.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. Abbagnano, Nicola (1986). "Diccionario de Filosofía". Editorial Fondo de Cultura Económica. p. 351.
2. Aldag, Ramón J. y Brief, Arthur P. "Diseño de Tareas y Motivación del Personal", Segunda Edición en Español, 1989. Editorial Trillas.
3. Barnsley MBC Training and Employment Services. "ADAPT-AGE". Mayo 1998. South Yorkshire, U.K. http://www.adapt.ecotec.co.uk/second/2nd_1.htm.
4. Bertalanffy, Ludwig Von. "Teoría General de Sistemas". Editorial Fondo de Cultura Económica.
5. Bizquera Alsina, Rafael. "Introducción Conceptual al Análisis Multivariable". Tomo II. Barcelona 1989. Editorial PPU.
6. DDI Client Master Trainer Education Sessions. "The Lightning of Empowerment—Telecast Seminar on PBS The Business Channel". 1998. Dallas, TX. <http://ddi.net/services.com/pages/events.html>.
7. Ferrater Mora, José. "Diccionario de Filosofía". Barcelona 1990. Sexta edición. Alianza (Diccionarios) Editorial, S. A. pág. 613.
8. Grandon Gill. "Expert Systems Usage: Task Change and Intrinsic Motivation". <http://www.misq.org/archivist/vol/no20/issue3/vol20n3art3.html>.
9. Hackman, R. y Oldham, G. "Desarrollo de la Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo". Revista de Psicología Aplicada 1975. Vol. 60, No. 2, p. 59-170.
10. Hampton, David R. "Administración Contemporánea". Segunda Edición (Primera Edición en Español). Editorial Mc Graw Hill. p. 326-359.
11. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos. "Metodología de la Investigación". Primera Edición, 1991. Editorial Mc Graw Hill.
12. Herzberg, Frederick, "Work and the Nature of Man". Primera Edición, 1966. Editorial The World Publishing Company. p 71-91.
13. Ibarra Calado, Alfredo. "Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México". Iztapalapa, 1991. Editorial UAM Iztapalapa.
14. Instituto Mexicano del Seguro Social. "Diagnóstico Organizacional en el IMSS". Jefatura Delegacional de Servicios Administrativos. Fuente: CIISS.
15. Journal of Management, Vol. 17, No. 3. 1991.
16. Juha, Fiskari. "Integrating Team Work and Production Automation in Finnish Pulp and Paper Industry". 1993. Department of Forest Products Technology / Helsinki. University of Technology, Finland. <http://www.tuta.hut.fi/people/lehto/ARTICLES/THAI.HTM>.
17. Kim, Jay y Hammer. W. Clay. "Efectos de la Retroalimentación del Desempeño y el Establecimiento de Metas sobre la Productividad y Satisfacción en una Organización". Revista de Psicología Aplicada Vol. 61, No. 1, 48-57.
18. Maslow, Abraham H. "Motivación y Personalidad". Segunda Edición, 1975. Editorial Sagitario, S. A. Barcelona.
19. Mclelland, David. "Motivation". 1967. Editorial Mc Gaw Hill.

20. Mendenhall, William y Reinmuth, James. "Estadística para Administración y Economía". Tercera Edición 1981. Editorial Wadsworth Internacional/Iberoamérica. p.p. 320, 364, 365.
21. Méndez Ramírez, Ignacio; Namihira Guerrero, Delia. "El Protocolo de Investigación". Segunda Edición, 1990. Editorial Trillas.
22. Morris, Tom. "Si Aristóteles Dirigiera General Motors. Un Enfoque Ético de la Vida Empresarial". Primera Edición, 1997. Editorial Planeta.
23. Psy-On Management Consulting. "Assessment, Structured Interview, Psychological Test, Capability Tests, Load Capability Test, Assessment Center". <http://www.datanet.hu/psyon/selection.htm>.
24. Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Teoría y Práctica. Séptima Edición, 1996. Editorial Prentice Hall.
25. Robinson, David; Simourd, Linda; Porporino, Frank. "Background to the Staff Commitment Research Project". January 1992. Research and Statistics Branch Correctional Service of Canada. <http://www.csc-scc.gc.ca/crd/reports/r20e/r20e.htm>.
26. Selecciones del Reader's Digest (1978). "Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado". Tomo X. p. 540.
27. Software Futures Limited and IE Testing Consultancy Ltd. "Motivation Improvement Programme (MIP)". Last modified: February 02, 1998. <http://www.softwarefutures.ltd.uk/mipv1.htm>.
28. Steers, Richard M. y Porter, Lyman W. "Motivation and Work Behavior". 1975 Editorial McGraw Hill.
29. Terra Ohlhauser, Management. "Motivation of Student Employees in the Financial Aid Office at the College of Saint Benedict". 1996. <http://psychology2.semo.edu/test2.HTM>.
30. Umstot, Denis. "Efectos del Enriquecimiento del Trabajo y las Metas en las Tareas sobre la Satisfacción y la Productividad.. Implicaciones para el Diseño del Trabajo". Revista de Psicología Aplicada 1975 Vol. 61 No. 4 p.379-394.
31. Universidad Nacional Autónoma de México. "Estrategias de Intervención para la Instrumentación de un Diagnóstico Organizacional". División de Educación Continua de la Facultad de Psicología.
32. Warden, Richard y Nicholson, Isobel. "IT Quality Initiatives at Risk". Text 1995. Web presentation 1996 Tesseract Publishing. Last updated 14th January 1997. Dirección en internet: <http://www.avnet.co.uk/tesseract/QiC/articles/Warden/24.html>.

