

**Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del Título de Contador Público Plan 1990.**

**ESTRUCTURA DEL PUESTO DE  
TRABAJO Y MOTIVACIÓN  
LABORAL.**

**TUTOR: CR. DANIEL GINESTA.**

**BOUNDUS LEAL, BRUNO.**

**CARBÓN CARRODEGUAS GUSTAVO ALBERTO.**

**VARELA CERDEÑA, LEONARDO GABRIEL.**

**Montevideo - URUGUAY - 2011**



**UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY**

---

## **PÁGINA DE APROBACIÓN.**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN.**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía denominada “Estructura del Puesto de Trabajo y Motivación Laboral” de los autores Bruno Bounous Leal, Gustavo Alberto Carbón Carrodegus y Leonardo Gabriel Varela Cerdeña.

**Tutor:** Cr. Daniel Ginesta.

**Carrera:** Contador Público Plan 1990.

**Cátedra:** Metodología de la Investigación.

**Puntaje:**

**Tribunal:**

Profesor

Profesor:

Profesor:

**Fecha:**

## **AGRADECIMIENTOS**

*“Queremos agradecer a nuestro tutor, familiares y amigos por el apoyo incondicional brindado; y a todas las personas que fueron partícipes en las distintas etapas del presente trabajo de investigación.”*

*Bruno, Gustavo y Leonardo.*

## **ABSTRACT**

El objetivo de este trabajo de investigación monográfico es comprobar la existencia de un vínculo entre la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral.

Para cumplir con dicho objetivo, como primer paso se elaboró el marco conceptual a los efectos de poder estructurar luego el trabajo de campo.

Es así que surge el Capítulo 1: Conceptualización del Problema de Investigación, en el que se define el problema de investigación, se desarrolla el Estado de los Conocimientos (Sección 1 y 2), y finalmente se arma el Modelo Teórico e Hipótesis o Preguntas de Investigación (Sección 3).

A nuestro entender, las Secciones 1 y 2 que conforman el Estado de los Conocimientos son esenciales para la estructuración del Modelo Teórico y posterior trabajo de campo. Por lo que entrando en más detalle, en la Sección 1 se investiga y analiza las distintas definiciones sobre motivación laboral a lo largo del tiempo. Mientras que en la Sección 2, se realiza una revisión de aquellos autores que estudiaron la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral.

Como segundo paso, luego de haber elaborado el marco conceptual, se realizó la Elección de la Estrategia y la Planificación Operativa de la Investigación. Luego se procedió con la realización del Trabajo de Campo, realizando una serie de encuestas a cuatro estudios contables seleccionados de forma razonada. Inmediatamente culminadas las encuestas se procedió con el análisis de los datos obtenidos en las mismas. Finalmente, se desarrollan las Conclusiones del trabajo de investigación monográfico, culminando así el Capítulo 3.

## TABLA DE CONTENIDO.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
INTRODUCCIÓN.....	11
<b>SECCIÓN 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1.Introducción .....	13
1.2. Presentación del Objetivo General .....	13
1.3. Definición de la Meta .....	14
1.4. Discusión de la Importancia del Tema.....	14
1.4.1. Qué Entendemos por Motivación Laboral .....	15
1.4.2. Importancia de la Motivación en las Organizaciones.....	16
1.4.3.Evolución del Concepto de Motivación Laboral .....	17
1.5. Formulación del Problema.....	17
1.6. Identificación de los Principales Usuarios de la Investigación.....	18
<b>SECCIÓN 2: ESTADO DE LOS CONOCIMIENTOS .....</b>	<b>19</b>
2.1.Introducción .....	19
2.2. Investigación por Autor .....	20
2.2.1. Introducción .....	20
2.2.2. Santiago D. De Quijano y José Navarro Cid (1998) .....	21
2.2.3. Florentino Moreno Martín, Vicente Zabaleta Romo, José Enrique Ema López, Silvia García Dauder y Carla Uriarte Chávarri (1999).....	27
2.2.4. José Armando Pérez Santiago y Cecilia Amador López (2005) .....	32

2.2.5. Sonia Agut Nieto y Virginia Carrero Planes (2007) .....	38
2.2.6. Carlos Arrieta, José Navarro y Susana Vicente (2008) .....	49
2.3. Cronología de la Investigación .....	57
2.4. Resumen de Variables por Autor .....	58
2.5. Resumen de Variables por Teoría .....	60
<b>SECCIÓN 3: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>67</b>
3.1. Introducción .....	67
3.2. Modelo Teórico Retenido .....	67
3.3. Formulación de Hipótesis o Preguntas de Investigación .....	69
<b>CAPÍTULO 2: ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>72</b>
INTRODUCCIÓN .....	73
<b>SECCIÓN 4: ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>74</b>
4.1. Introducción .....	74
4.2. Elección de una Estrategia de Investigación .....	74
4.3. Diseño de la Investigación.....	77
<b>SECCIÓN 5: VALIDEZ DEL DISEÑO</b> .....	<b>79</b>
5.1. Introducción .....	79
5.2. Análisis de Validez Interna del Diseño .....	79
5.3. Análisis de Validez Externa del Diseño.....	80
<b>CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>81</b>
INTRODUCCIÓN.....	82
<b>SECCIÓN 6: POBLACIÓN DE ESTUDIO</b> .....	<b>85</b>
6.1. Introducción .....	85
6.2. Definición de los Sujetos que Constituyen la Población Meta .....	85
6.3. Construcción de la Muestra .....	86

---

<b>SECCIÓN 7: DEFINICIÓN DE VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE LOS DATOS</b> .....	<b>89</b>
7.1.Introducción .....	89
7.2. Definición Operativa de las Variables. ....	89
7.2.1. Clasificación de acuerdo a su Función .....	90
7.2.2. Descripción de las Dimensiones .....	91
7.2.2.1. Estructura del Puesto de Trabajo.....	92
7.2.2.1.1. Variedad de Destrezas .....	92
7.2.2.1.2. Identidad de las Tareas .....	92
7.2.2.1.3. Importancia de las Tareas .....	92
7.2.2.1.4. Autonomía.....	92
7.2.2.1.5. Feedback .....	93
7.2.2.2. Motivación Laboral.....	93
7.2.2.2.1. Competencia .....	93
7.2.2.2.2. Correspondencia .....	93
7.2.2.2.3. Necesidad de Reconocimiento.....	93
7.2.2.2.4. Expectativa de Recompensa .....	94
7.2.2.2.5. Expectativa de Satisfacción de Metas Personales .....	94
7.2.2.2.6. Responsabilidad de Resultados.....	94
7.2.2.2.7. Fijación de Metas .....	94
7.2.2.2.8. Seguridad y Estabilidad de Cara al Futuro .....	95
7.2.3. Relación entre Variables .....	95
7.3. Recolección de los Datos.....	95
<b>SECCIÓN 8: Análisis de los Datos</b> .....	<b>103</b>
8.1.Introducción .....	103

---

8.2. Preparación y Descripción del Material Bruto. ....	105
8.3. Reducción de los Datos .....	105
8.4. Elección y Aplicación de los Modos de Análisis .....	106
8.4.1. Análisis Global de los Datos. ....	106
8.4.2. Análisis de las Dimensiones que Explican la Estructura del Puesto de Trabajo.....	110
8.4.3. Análisis de las Dimensiones que Explican la Motivación Laboral. ....	111
<b>SECCIÓN 9: CONCLUSIONES .....</b>	<b>113</b>
9.1.Introducción .....	113
9.2. Conclusiones Generales de la Investigación .....	114
9.3. Limitaciones de la Investigación.....	115
9.4. Reseña para Futuras Investigaciones.....	116
<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS 1 CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS 2 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS 3 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>129</b>



## INTRODUCCIÓN.

Tal y como lo estableció Carl Marx en su trabajo “El Capital”, la economía se comporta de manera cíclica, y dicho comportamiento económico se mantiene hasta nuestros días, variando solamente la frecuencia de los ciclos, viéndose afectados por la volatilidad de los mercados y la relación existente entre ellos.

Muestra de ello, es la crisis que comenzó en los EE.UU. con los capitales inmobiliarios que luego se expandió a Europa, donde al otro lado del océano atlántico varias economías se vieron severamente afectadas, provocando que los distintos países miembros de la Unión Europea buscaran implementar medidas para solucionar la complicada situación de algunos de ellos evitando que se propague al resto, como los casos de Grecia e Italia.

Sumado a lo anterior se encuentran los cambios sociales, culturales y económicos que la sociedad ha sufrido en los últimos tiempos. Se destaca una mayor variedad en la oferta de productos, dándole al consumidor más opciones, elevando los estándares de exigencia de los clientes, haciendo que la competencia sea más fuerte y reduciendo los márgenes de ganancia obtenidos por las empresas.

Lo mencionado es razón suficiente para que cualquier organización deba ser dinámica, adaptarse a los cambios y/o diseñar el futuro, para poder enfrentar con éxito un medio ambiente cambiante.

Pero este desafío no solo es para la organización, sino también para las personas que en ella trabajan, ya que constituyen uno de los recursos más importantes para la esta. Es en base a la colaboración y compromiso de los trabajadores que las organizaciones logran cumplir sus objetivos.

Basándonos en la evidencia de la correlación positiva entre políticas de personal y rendimientos organizativos, como lo demuestran las investigaciones llevadas a cabo por Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Delery y Dotty, 1996; Wright,

Gardeny Moynihan, 2003 y Datta, Guthrie y Wright, 2005 entre otros, es que consideramos de suma importancia conocer la correlación existente entre la Estructura del Puesto de Trabajo y el grado de Motivación Laboral, ya que le brindará a las organizaciones la posibilidad de actuar sobre la primera variable para lograr de ese modo los efectos deseados en la segunda.

## **METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.**

La estructura general de este trabajo monográfico, se regirá por el protocolo de investigación impartido por la Cátedra de Metodología de la Investigación de la carrera Contador Público de la UDELAR. En aquellos casos en que por razones debidas a la propia investigación se deba apartar de la estructura base se hará referencia explícita, presentándole al lector las diferencias y brindando los motivos que llevaron al mismo.

Dicho protocolo se esquematiza de la siguiente forma:

### **ESQUEMA DE UN PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

1 - Definición del Problema de Investigación.

2 - Estado de los Conocimientos.

3 - Modelo Teórico e Hipótesis o Preguntas de Investigación.

#### **ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.**

4 - Diseño Retenido de la Investigación.
5 - Validez del Diseño.

<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>
6 - Población de Estudio.
7 - Definición de las Variables y Recolección de Datos.
8 - Análisis de los Datos.
9 - Pertinencia de la Investigación.

FIGURA 1 – ESQUEMA DE UN PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR.

Siguiendo el protocolo, en la siguiente figura exponemos la estructura general de nuestro trabajo, que consta de 3 Capítulos, los cuales a su vez se dividen en diferentes Secciones.

<b>PROTOCOLO APLICADO A NUESTRA INVESTIGACIÓN</b>
<b>CAPÍTULO 1: CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>
SECCIÓN 1 - Definición del Problema de la Investigación.
SECCIÓN 2 - Estado de los Conocimientos.
SECCIÓN 3 - Modelo Teórico e Hipótesis o Preguntas de Investigación.

<b>CAPÍTULO 2: ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.</b>
SECCIÓN 4 - Elección de una Estrategia y Diseño Retenido de la Investigación.
SECCIÓN 5 - Validez del Diseño.

<b>CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>
SECCIÓN 6 - Población de Estudio.
SECCIÓN 7 - Definición de Variables y Recolección de los Datos.
SECCIÓN 8 – Análisis de los Datos.
SECCIÓN 9 – Conclusiones.

FIGURA 2: PROTOCOLO APLICADO A NUESTRA INVESTIGACIÓN.

Elaboración Propia.

El proceso seguido en dicha metodología fue el siguiente:

En primera instancia se llevó a cabo una investigación exploratoria buscándose todo material que nos permitiera obtener una aproximación a la temática planteada. Para ello se utilizaron diferentes fuentes; libros, artículos arbitrados, revistas y páginas web (por ejemplo; Business Source Premier, Google Books, etc.)

Luego de procesada y analizada la información, se plasmó el marco teórico conceptual (Capítulo 1) que consiste en la Conceptualización del Problema de Investigación, desarrollo del Estado de los Conocimientos (Secciones 1 y 2), y armado del Modelo Teórico e Hipótesis de la Investigación (Sección 3).

A continuación se procedió con la realización de la elección de la Estrategia de Investigación (Capítulo 2) y la Planificación Operativa de la Investigación

(Capítulo 3). Posteriormente construimos un cuestionario que validamos con profesionales del área de RR.HH. para poder medir las variables sujetas a estudio. Por último, nos contactamos con cuatro organizaciones seleccionadas de manera arbitraria y les solicitamos nos permitan aplicar el cuestionario, para más tarde analizar los datos obtenidos (Capítulo 3).

## **CAPÍTULO 1:**



## INTRODUCCIÓN.

Este capítulo es de suma importancia dado que es la base de todo protocolo de investigación. En el mismo se define cuál es el problema de investigación, ingresando posteriormente en el campo de los conocimientos existentes para crear nuestro modelo teórico donde explicitamos las hipótesis o preguntas de investigación. Para abordarlo de forma ordenada lo dividimos en tres secciones:

<b>SECCIÓN 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>
<b>Objetivo: Permitir apreciar la pertinencia e importancia de la investigación.</b>
1.1. Presentación del Objetivo General.
1.2. Definición de la Meta.
1.3. Discusión de la Importancia del Tema.
1.4. Formulación del Problema.
1.5. Indicación del Estado de Desarrollo de la Investigación.
1.6. Identificación de los Principales Usuarios de los Resultados.

FIGURA 3: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR, y aplicación a nuestro caso.

<b>SECCIÓN 2: ESTADO DE LOS CONOCIMIENTOS.</b>
<b>Objetivo: Mostrar cómo el problema de investigación se inscribe en el campo de los conocimientos acerca del tema y cómo los conocimientos existentes</b>

<b>permiten precisar las preguntas o hipótesis de investigación.</b>
2. Presentación de los Conocimientos:
2.1. Sobre el Problema Estudiado.
2.2. Sobre las Variables a Estudiar.

FIGURA 4: ESTADO DE LOS CONOCIMIENTOS.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR, y aplicación a nuestro caso.

<b>SECCIÓN 3: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.</b>
<b>Objetivo: Concluir el trabajo teórico y conceptual realizado en las dos secciones anteriores proponiendo un modelo teórico para resolver el problema de investigación y formular hipótesis o preguntas de investigación.</b>
3.1. Presentación del Modelo Teórico.
3.2. Formulación de Hipótesis o Preguntas.

FIGURA 5: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR, y aplicación a nuestro caso.



## SECCIÓN 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

### 1.1. Introducción.

La finalidad de esta Sección es poder apreciar la pertinencia e importancia de la investigación a desarrollar, basándonos en la siguiente estructura:

<b>SECCIÓN 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	
1.1.	Introducción.
1.2.	Presentación del Objetivo General.
1.3.	Definición de la Meta.
1.4.	Discusión de la Importancia del Tema.
1.4.1.	Qué Entendemos por Motivación Laboral.
1.4.2.	Importancia de la Motivación en las Organizaciones.
1.4.3.	Evolución del Concepto de Motivación Laboral.
1.5.	Formulación del Problema.
1.6.	Identificación de los Principales Usuarios de los Resultados.

FIGURA 6: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

### 1.2. Presentación del Objetivo General.

El objetivo del trabajo monográfico es demostrar que existe una relación entre la Estructura del Puesto de Trabajo y el grado de Motivación Laboral en organizaciones prestadoras de servicios, más precisamente en estudios contables. La validación de tal relación permitirá a todos aquellos que administren recursos humanos tomar decisiones que apunten a la maximización de la capacidad laboral de los trabajadores, logrando que la empresa cumpla con los objetivos de forma eficiente, anticipándose a posibles descensos en el rendimiento.

### **1.3. Definición de la Meta.**

Existen tres categorías de investigación:

1. Explicativa, describe o mide el fenómeno objeto de investigación.
2. De intervenciones, describe, explica o desarrolla una acción sobre el fenómeno sujeto a estudio.
3. Evaluativa, emite un juicio sobre una intervención.

Basándonos en las definiciones anteriores, determinamos que esta investigación es de carácter explicativa ya que analizaremos la relación existente entre la variable independiente (Estructura del Puesto de Trabajo) y la dependiente (Motivación Laboral), donde realizaremos un estudio correlacional.

### **1.4. Discusión de la Importancia del Tema.**

En esta Sección analizaremos qué se entiende por motivación laboral viendo diferentes definiciones desarrolladas por diversos autores que han estudiado el tema. También veremos la importancia que tiene la motivación laboral en las organizaciones, así como su evolución a lo largo del tiempo.

### 1.4.1. Qué Entendemos por Motivación Laboral.

Para comprender el concepto, es necesario precisar qué se entiende por motivación:

1. “Fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana.” (Steers, Porter, Bigley 2003).
2. “Conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y mantenimiento de la conducta” (El éxito del Fracaso, Salvador Robles Mira).
3. "Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Comportamiento organizacional - Robbins 2004).

Por su parte, se entiende por motivación laboral:

1. “Proceso que da cuenta de la dirección, intensidad y persistencia de un individuo por conseguir una meta. Haciendo la salvedad que en el ámbito laboral dichas metas son las organizacionales.” (Robbins 2004.)
2. “La que induce a los empleados a tomar acción, influyendo la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta”. (Meyer, Becker y Vandenberghe 2004).
3. Realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin esfuerzo adicional (Espada (2006).

Es importante considerar y reconocer que la motivación laboral es un proceso que no ocurre en un ambiente aislado, sino en contextos sociales y ambientales en los cuales se está en transformación constante y determinación recíproca.

Entonces, las personas son dirigidas a actuar por diferentes factores, con experiencias y consecuencias muy variadas (Ryan & Deci 2000), difiriendo sistemática y constantemente en sus orientaciones motivacionales hacia el trabajo (Amabile, Hill, Hennessy y Tighe 1994).

## **1.4.2. Importancia de la Motivación en las Organizaciones.**

Entre la variedad de recursos con los que cuenta una organización, el humano es fundamental, siendo el responsable que la misma opere en forma eficiente y eficaz, siendo clave que su personal este motivado para así alcanzar los objetivos organizacionales.

Las habilidades que poseen las personas generan las diferencias competitivas de una organización, razón por la cual es fundamental prestar atención a lo que éstas esperan de su lugar de trabajo.

Según el trabajo “Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de Servqual” (Contabilidad y Administración Nº 234 Mayo-Agosto 2011); la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral junto con la poca motivación, hacen que el personal no se encuentre en condiciones de prestar una óptima atención al cliente.

Los procesos de selección de personal de una organización no serán de gran ayuda si luego no se los mantiene motivado, pudiendo padecer las consecuencias de que sus empleados ofrezcan un servicio de baja calidad.

Es de suma importancia no perder de vista que si bien la falta de motivación es un problema, también lo es un exceso de ella. Si las personas presentaran un exceso de motivación, en caso de no poder cumplir con sus expectativas, ya sea por carecer de las capacidades requeridas para determinado puesto o por no ser la persona adecuada para el mismo, acarreará desmotivación en el trabajador con las consecuencias que esto implica. Por lo anterior es que las capacidades del individuo deben estar en sintonía con los requerimientos del puesto, tal y como lo establece Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional”.

### **1.4.3. Evolución del Concepto de Motivación Laboral.**

Antiguamente la dirección de una organización pensaba que la solución a la falta de motivación era sencilla, bastaba con un incremento salarial, pero en la actualidad esa creencia fue descartada.

Las personas requieren trabajos que ofrezcan no solo buena remuneración, sino que satisfagan necesidades más profundas. No todos aceptan un empleo aburrido sin mayores exigencias por un buen sueldo. Muchas personas encuentran en su trabajo un refugio, siendo una forma de alcanzar autoestima y reconocimiento personal que muchas veces en su propio hogar no poseen. Cada persona es diferente, no existe el individuo promedio, así como también lo son las necesidades, los valores e intereses que ellas tienen. “La conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (Reeve, 1994).

### **1.5. Formulación del Problema.**

Al abordar esta investigación nos planteábamos muchas dudas, por ejemplo, ¿Qué motiva a las personas en su ámbito laboral? ¿Solo el dinero? ¿Les da algún tipo de satisfacción? ¿Por qué cuando las personas trabajan se comportan de un modo diferente al que muestran cuando se divierten? ¿Se sienten incapaces de realizar su tarea? ¿Por qué los trabajadores se quejan en sus trabajos? ¿Son realmente productivas estas personas? ¿Son tan eficientes como podrían llegar a ser?. Vimos que lo anterior es un tema recurrente en nuestro ámbito, compañeros de trabajo, amigos y familiares no saben cuál es la razón por la que trabajan. Es por esto que consideramos de suma importancia saber qué motiva a

los trabajadores y si existe alguna vinculación con la Estructura del Puesto de Trabajo.

## **1.6. Identificación de los Principales Usuarios de la Investigación.**

Como se expresó en la determinación del objetivo de este trabajo, los principales usuarios de la investigación serán quienes tengan personal a cargo en una empresa prestadora de servicios (estudios contables).

El objetivo de esta investigación es validar la existencia de algún tipo de relación entre la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral, brindando una herramienta valiosa que permita mejorar la toma de decisiones, prever comportamientos, brindar un mejor ambiente de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. Además ayudará a mitigar el problema que afecta a toda empresa, retener el personal capacitado, mantenerlo motivado, atenuando de esta forma el descenso de la productividad y mejorando la relación empleado-cliente y empleado-empleador.

Validando una relación positiva entre ambas variables, la organización puede actuar directamente sobre la variable independiente, Estructura del Puesto de Trabajo, logrando así el efecto deseado en la segunda variable, Motivación Laboral.

Sería deseable que en futuras investigaciones, siguiendo nuestra línea, nuevos estudios puedan ampliar el alcance de este.

## SECCIÓN 2: ESTADO DE LOS CONOCIMIENTOS.

### 2.1. Introducción.

El objetivo de esta Sección es mostrar cómo el problema de investigación se inscribe en el campo de los conocimientos acerca del tema, y cómo los conocimientos existentes permiten precisar las preguntas o hipótesis de investigación.

A continuación se presenta un esquema sobre la estructura general de la Sección:

<b>SECCIÓN 2: ESTADO DE LOS CONOCIMIENTOS.</b>	
2.1.	Introducción.
2.2.	Investigación por autor.
2.2.1.	Introducción.
2.2.2. D.	De Quijano y José Navarro Cid (1998).
2.2.3.	Florentino Moreno Martín, Vicente Zabaleta Romo, José Enrique Ema López, Silvia García Daudén y Carla Uriarte Chávarria (1999.)
2.2.4.	Armando Pérez Santiago; Cecilia Amador López (2005).
2.2.5.	Sonia Agut Nieto y Virginia Carrero Planes (2007).
2.2.6.	Carlos Arrieta, José Navarro y Susana Vicente (2008).
2.3.	Cronología de la Investigación.
2.4.	Resumen de Variables por Autor.

## 2.5. Resumen de Variable por Teoría.

FIGURA 7: ESTADO DE LOS CONOCIMIENTOS. - Fuente: Elaboración Propia.

## 2.2. Investigación por Autor.

### 2.2.1. Introducción.

En esta parte, se efectuará una revisión de aquellos estudios que analizaron directa o indirectamente alguna de las variables relacionadas con la motivación laboral así como las utilizadas en la creación de instrumentos para su medición.

Esta investigación tendrá carácter narrativo ya que la misma es cualitativa de tipo interpretativo (Enfoque Inductivo<sup>1</sup>).

Los textos consultados en la revisión son en su totalidad fuentes primarias, dado que se trata de artículos arbitrados escritos por su investigador original. La investigación y búsqueda de material se detuvo cuando se percibió que los conceptos y autores utilizados en las investigaciones se repetían (Principio de saturación). Por tal razón, entendemos que el planteo realizado respecto al estado de los conocimientos es suficiente para desarrollar esta investigación.

A continuación se presenta la revisión del estado de los conocimientos acerca de la motivación laboral y los instrumentos utilizados para medirla, detallando las variables detectadas o analizadas por cada autor así como también distinguiendo las variables retenidas para nuestra investigación.

---

<sup>1</sup> Busca la interpretación y la calificación de los fenómenos a través de la investigación sobre las relaciones causales o funciones que se presentan en cada caso individual.



## 2.2.2. SANTIAGO D. DE QUIJANO y JOSÉ NAVARRO CID (1998).

### Artículo: Un modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida.

Datos del Estudio: Contribuyó a una visión más globalizadora e integradora de la motivación, planteando un modelo para la mejor comprensión de la motivación laboral, sustentada en:

- 1) Los diferentes tipos de necesidades que operan en las personas, conduciéndolas a tener una conducta motivada.
- 2) La percepción de instrumentalidad o de conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades.
- 3) La presencia e intervención de procesos cognitivos (creación del pensamiento humano), como ser la percepción de auto-eficacia, equidad, significado del trabajo que se realiza, conciencia relativa a los resultados obtenidos y responsabilidad sobre los mismos.

Antecedentes: En primer lugar influenciados por Vroom (1964) definieron motivación como, “nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo”. En segundo lugar supusieron que toda persona tiene una “ecuación de motivación” en la que se da una serie de variables estructurales que adoptan diferentes valores para cada uno de los individuos, permitiendo obtener su nivel de motivación.

Los autores consideraron tres grandes bloques conceptuales que fundamentan su explicación:

- El primero se basó en las teorías de contenido de la motivación, recogiendo las aportaciones sobre los diversos niveles de necesidades

psicológicas y la activación de estas a partir de los planteamientos de Maslow (1954), Mc Clelland (1951, 1961) y Alderfer (1972). La propuesta genérica de los teóricos puede resumirse en que el ser humano posee una serie de necesidades activadas<sup>2</sup> que van a orientar su conducta hacia acciones que permitan satisfacerla. Adaptaron dichas necesidades al ámbito laboral, surgiendo así los siguientes grupos:

- 1) Fisiológicas relacionadas con la retribución económica.
- 2) Fisiológicas relacionadas con las condiciones físicas del entorno laboral.
- 3) Seguridad y estabilidad de cara al futuro.
- 4) Afiliativas de relación con los compañeros.
- 5) Afiliativas de relación con los superiores.
- 6) De autoestima, fruto del reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho.
- 7) De autorrealización o desarrollo personal y profesional.

- En el segundo bloque tomaron el modelo de motivación de Vroom, centrándose en el concepto de instrumentalidad, definido como la percepción subjetiva que un individuo posee sobre la conexión existente entre su nivel de ejecución y los resultados o recompensas deseados.
- En el último bloque, incorporaron el concepto de auto-eficacia de Bandura (1977), entendido como la capacidad que posee la persona para dar respuestas eficaces a los retos y demandas de su puesto de trabajo ante una situación determinada. Por tanto, consideraron que el nivel de auto-eficacia va a condicionar el proceso que genera motivación, de forma tal que si es baja, la persona va a sentirse desmotivada y no dispuesta a esforzarse en su trabajo. Sin embargo no bastará que sea elevada para darse la motivación.

---

<sup>2</sup> Cuando una persona ha puesto en funcionamiento una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

Además adaptaron a la situación laboral el concepto de equidad de Adams (1963,1965), entendido como la percepción de equilibrio en la relación esfuerzo que realiza la persona y recompensa recibida por la organización, comparada a su vez con la de los demás miembros. La falta de percepción de esta actúa como elemento desmotivador, sin embargo su existencia no debe considerarse motivadora (actuación neutra).

Por otro lado contemplaron los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham (1974, 1976, 1980): conciencia de resultados<sup>3</sup>, responsabilidad sobre los resultados<sup>4</sup>, y significado percibido<sup>5</sup>.

Apreciaron que la responsabilidad sobre resultados recoge los aportes de la Teoría de la Evaluación Cognitiva de Deci (1975, 1980), estableciendo que la motivación laboral se mantendrá en tanto las personas atribuyan el éxito ellas mismas y no a factores externos.

En base a lo anterior, propusieron un modelo de motivación que integra los diferentes conceptos expuestos y establece las relaciones entre ellos. Primariamente se identificaron qué motiva a cada persona, es decir, cuáles son las necesidades activadas, y cuál es la intensidad de la misma. Posteriormente ingresaron en los procesos mentales; considerando en principio el concepto de instrumentalidad. La conjunción de necesidades activadas y la instrumentalidad produce lo que han llamado la motivación esperada.

---

3 Conocimiento que el trabajador tiene sobre los resultados del trabajo

4 Grado en que la persona se siente responsables de los resultados de su trabajo

5 Grado en que el trabajador considera su trabajo como una actividad importante, reconocida por las personas de su entorno y cuyos resultados tienen impacto sobre otras personas de dentro o de fuera de la organización



FIGURA 8: MODELO DE MOTIVACIÓN LABORAL SANTIAGO D. DE QUIJANO Y JOSÉ NAVARRO (1998).

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que las personas tienen interés y voluntad de satisfacer necesidades, y perciben que haciendo un buen trabajo obtendrán la recompensa deseada, entran en juego otra serie de procesos cognitivos<sup>6</sup> que van a modular la motivación esperada inicial.

El primer proceso es el de autoeficacia. Si la persona no se cree capaz de hacer un buen trabajo consiguiendo los resultados deseados con su esfuerzo, abandona y desiste en su decisión de mantenerlo.

El segundo proceso es el de los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham. Las personas tienen que conocer los resultados que obtendrán por su esfuerzo en el trabajo, percibir que los mismos dependen de su esfuerzo y sentir que son importantes para la empresa y para quienes les rodean. Cualquier valor negativo en estos procesos cognitivos disminuye la motivación y debilita la

<sup>6</sup> De origen latín, frecuentemente utilizado para significar el acto de conocimiento. Hace referencia a la facultad de los animales y seres humanos de procesar información a través de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información.

decisión de esfuerzo para realizar el trabajo. Por su parte los valores positivos conducen a invertir energía, que unida a habilidades y conocimientos adecuados, deriva en altos rendimientos.

Por último consideran la percepción de equidad. Deben tener conciencia que existe una relación justa entre sus prestaciones y contraprestaciones, comparadas con las de otras personas de su entorno en condiciones semejantes.

Basándose en lo expuesto los investigadores crearon un Modelo Integrado de Motivación visto como un proceso dinámico, dado que sus partes se alimentan entre sí. A continuación se presenta un esquema del mismo:

### **Modelo Integrado de la Motivación Laboral;**

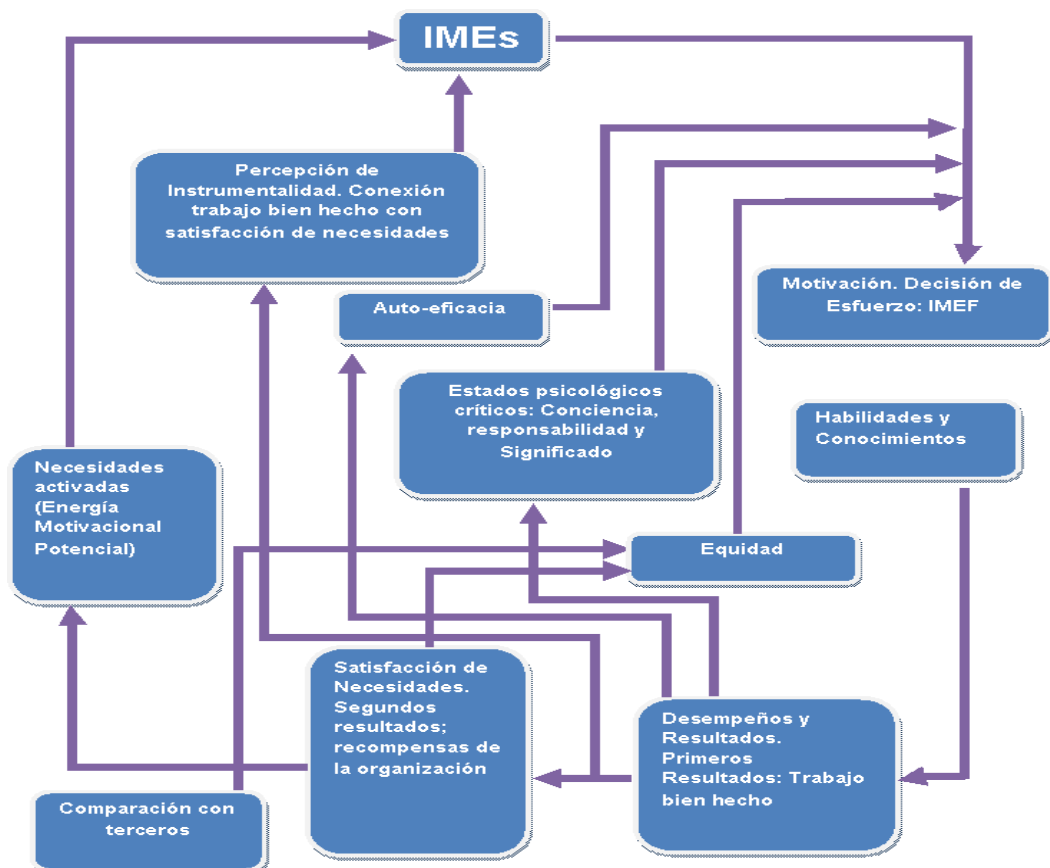


FIGURA 9: MODELO INTEGRADO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.

Fuente: Santiago D. De Quijano y José Navarro CID. – Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 1998 – Volumen 14.

Conclusiones: El ofrece información valiosa para la gestión de recursos humanos, ya que proporciona pistas acerca de por qué se dan determinados valores de motivación entre los empleados, y en caso negativo (desmotivación), dónde y cómo puede intervenir para modificar los mismos.

### Resumen de las variables

En este caso debemos hacer una distinción entre variables que provocan motivación y variables que provocan desmotivación.

#### **VARIABLES CONSIDERADAS:**

<b>MOTIVADORAS</b>		<b>Relación con la Motivación</b>
1	Retribución económica.	<b>A mayor percepción de las variables, mayor será la Motivación</b>
2	Condiciones físicas del entorno laboral.	
3	Seguridad y estabilidad cara al futuro.	
4	Afiliativas de relación con los compañeros.	
5	Afiliativas de relación con los superiores.	
6	Reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho.	
7	Desarrollo personal y profesional.	
8	Pareo esfuerzo-recompensa.	

<b>DESMOTIVADORAS</b>		<b>Relación con la Desmotivación</b>
1	Responsabilidad sobre los resultados.	<b>A menor percepción de estas variables, mayor será la desmotivación</b>
2	Percepción de importancia de los resultados obtenidos.	
3	Percepción de Auto eficacia.	
4	Percepción de Equidad.	

FIGURA 10: RESUMEN DE VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO DE UN MODELO INTEGRADO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO: CONCEPTUALIZACIÓN Y MEDIDA.

Fuente: Elaboración Propia.

### **2.2.3. FLORENTINO MORENO MARTÍN, VICENTE ZABALETA ROMO, JOSÉ ENRIQUE EMA LÓPEZ, SILVIA GARCÍA DAUDER Y CARLA URIARTE CHÁVARRI (1999).**

#### **Artículo: Medida de la motivación laboral en una gran organización.**

Datos sobre el estudio: Describe el proceso de elaboración de una escala de medida para la motivación laboral en el contexto de una entidad financiera. Se utilizó una estrategia metodológica que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. Se elaboró un modelo teórico a partir del cual se diseñó un cuestionario que consta de un primer bloque de indicadores motivacionales, de los que se extrajo una escala de motivación utilizada como variable dependiente, y un conjunto de variables independientes agrupadas en los siguientes factores: 1) sociodemográficos y estatus profesional; 2) estructurales globales; 3) estructurales internos; 4) del contexto de trabajo y 5) tarea.

Antecedentes: Al estudiar la motivación en el ámbito laboral los distintos autores suelen referirse a un conjunto de variables que permiten explicar por qué se inicia, mantiene y aplica un esfuerzo para llevar a cabo determinada conducta en el trabajo. Existen distintas teorías explicativas de la motivación laboral (Munduate, 1984; Robbins, 1987; Peiró, 1987; Mayor y Tortosa, 1990 y Fernández, 1997), pero a juicio de los autores del trabajo, las que más han influido en el mundo de la empresa pueden dividirse en tres grandes grupos:

**1) Teorías centradas en el análisis de las variables que inician la conducta.** Refieren fundamentalmente a las necesidades que despiertan el

comportamiento motivado. La de mayor repercusión ha sido la “Jerarquía de Necesidades” de Maslow (1954), estableciendo que tras ser satisfechas las necesidades básicas de los empleados, se debe ofrecer la oportunidad de satisfacer necesidades de orden superior como ser la autoexpresión<sup>7</sup> y autorealización<sup>8</sup> alineadas con los objetivos de la empresa.

**2) Teorías centradas en los procesos de aparición y mantenimiento de determinados comportamientos.** Refiere a procesos cognitivos que orientan y empujan al individuo a realizar determinadas conductas. Se han descrito distintas teorías al respecto, como ser la evaluación cognitiva (Charms, 1968 y Deci, 1975) o la fijación de metas (Locke, 1968 y Earley, Wojnaroski y Prest, 1987). Los autores recogieron para el estudio varios elementos claves de estas teorías: valoración que se asigna al resultado del trabajo, percepción comparada de justicia entre el esfuerzo aplicado y las recompensas recibidas, claridad en la definición de objetivos y en las tareas necesarias para alcanzarlos.

**3) Teorías referidas a las consecuencias de la acción como factor de recompensa y activación de nuevas conductas.** Centradas en los resultados finales de la conducta. Se destaca la Teoría de Herzberg (1968) que diferencia factores motivadores e higiénicos. Estos últimos son externos a la propia tarea y necesarios, pero no impulsores de la conducta motivada (salarios, condiciones ambientales y relaciones humanas en el trabajo). Por otro lado los factores motivadores son los que están íntimamente relacionados con el

---

<sup>7</sup> y <sup>8</sup> Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llegan a éstas cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.



contenido del trabajo, facilitando la satisfacción de necesidades, como ser de logro o realización.

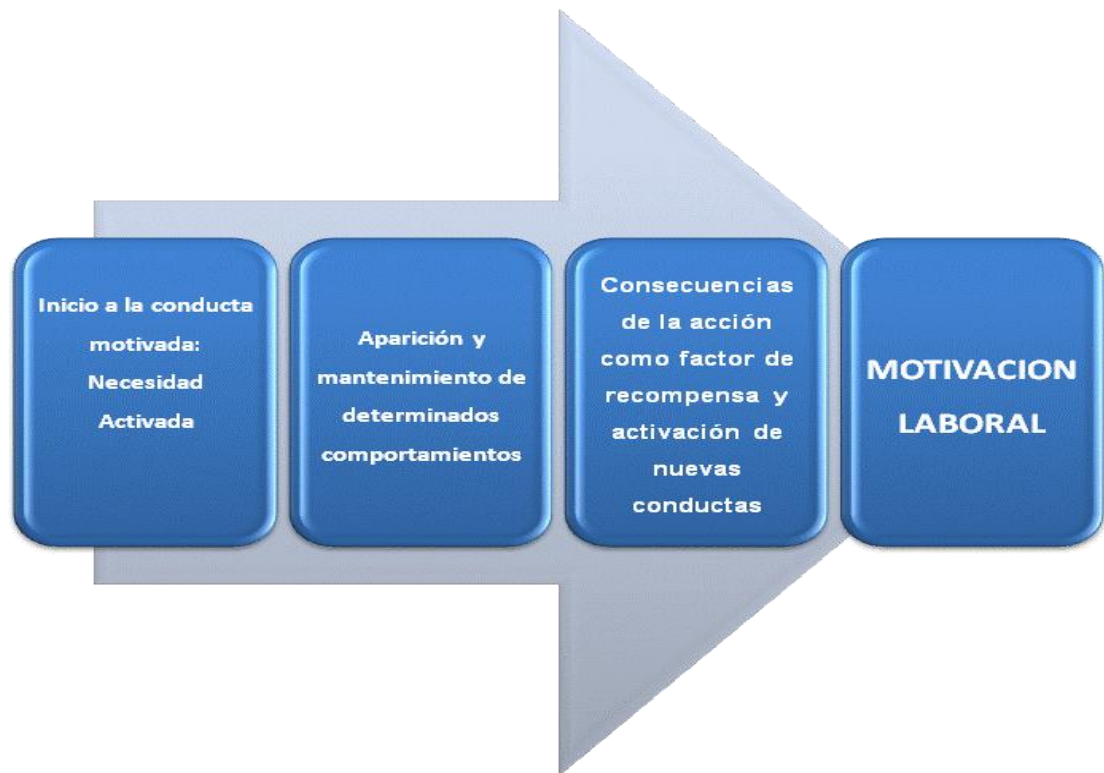


FIGURA 11: ESQUEMA RESUMEN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. ESTUDIO FLORENTINO M. MARTÍN, VICENTE Z. ROMO, JOSÉ ENRIQUE LÓPEZ, SILVIA G. DAUDER Y CARLA U. CHÁVARRI (1999).

Fuente: Elaboración Propia.

Por tanto establecieron que toda conducta, incluso la laboral, se produce en un contexto social de relaciones y significados colectivos. La persona está inmersa en un sistema, en el que desde factores relacionados directamente con el propio individuo hasta elementos estructurales de la organización en la que participa o incluso del entorno socioeconómico, influyen en su conducta.

Estos factores se estructuraron en cinco niveles interdependientes que se detallan junto con las variables que incluye cada uno:

- Socio demográfico y estatus profesional: Aspectos directamente relacionados con la posición social de la persona, que sin ser específicos del contexto de trabajo, están presentes e inciden en la conducta laboral (sexo,

edad, hijos, estado civil, nivel académico, lugar de residencia). Se establecieron además características que definían su papel en la empresa (antigüedad, categoría profesional, funciones directivas o no).

- Factores estructurales globales: Elementos relacionados con el contexto socioeconómico de la empresa. Se observó cómo se vinculaba la imagen percibida de la situación de la empresa con el desempeño de la tarea cotidiana (identidad, estrategia y dirección de la empresa, imagen publicitaria, económica y social en los medios, y presión de la situación económica).
- Factores Estructurales Internos: Aspectos organizacionales generales referidos al conjunto de la empresa (relación y coordinación entre las distintas partes de la organización, políticas de comunicación internas y externas, tecnología).
- Factores del contexto de trabajo: Recoge los aspectos específicos relacionados con el trabajo desempeñado (criterios de evaluación, valoración del trabajo, percepción comparada de justicia, retribución variable, diferencias en la retribución entre categorías, formación, promoción, relaciones humanas, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones).
- Tarea: Aspectos específicos directamente relacionados con la tarea cotidiana (percepción de utilidad e importancia atribuida a la tarea para los objetivos de la empresa, posibilidad y preferencia de autonomía en el trabajo, vinculación con los intereses personales, posibilidades de rotación y valoración de esta, burocracia y monotonía, preferencias en el contenido de la tarea).

La estrategia de medida por la que optaron fue preguntas de autopercepción sobre el propio estado motivacional, y se pidió a los empleados que la situaran en una escala de 0 al 10.

En base a lo expuesto operativizaron las variables dependientes encontradas por medio de preguntas constituidas por cuatro grupos:

1. Ilusión, activación, ánimo.
2. Mantenimiento, Vínculo.
3. Deseo de mejora, ascenso.
4. Satisfacción.

Además de las preguntas recogidas en la escala de motivación, de forma complementaria analizaron aspectos psicosociales necesarios para interpretar las puntuaciones de la escala: percepción de la motivación de los otros, atribución de la responsabilidad de la motivación y jerarquización de motivos. En el primero se hicieron dos preguntas sobre cómo percibían la motivación entre las personas de su entorno inmediato y en el conjunto del personal de la organización. En el segundo, al igual que en el anterior, se realizaron dos preguntas, la primera respecto a quién puede contribuir más a que las personas estén motivadas en el trabajo (propia persona, jefe, compañeros, etc.) y la otra sobre la “localización” de la motivación (en el entorno, en la personalidad o por igual en ambas). En el último, los autores operativizaron el objetivo preguntando directamente sobre un listado de 10 posibles motivos que podían influir en la conducta laboral solicitando a los participantes que los ordenen por importancia; retribuciones económicas, relación con los compañeros, relación con los superiores, relación con los subordinados, relación con los clientes, la tarea cotidiana, los beneficios sociales, el pertenecer a una gran organización, la posibilidad de desarrollo personal y la posibilidad de ascensos

Conclusión: El proceso de elaboración de esta escala de medida para la motivación laboral y su relación con el análisis de los factores que influyen en la misma, cumplió el propósito para el que fue diseñada: aportar información

precisa sobre el estado de motivación y los elementos que deben mejorarse para que esta llegue a un nivel adecuado.

La alta fiabilidad de la escala, así como la sencillez de su análisis y uso, aun siendo creada para un contexto muy específico, permite su aplicación en distintos tipos de organizaciones. Es preciso que el empleo de la escala no se haga al margen del resto de las preguntas sobre los factores que inciden en la misma, pues no tendría sentido su aplicabilidad sin atender al contexto en el que se administra.

### **VARIABLES CONSIDERADAS:**

<b>VARIABLE</b>		<b>Relación con la Motivación</b>
1	Retribución.	<b>A mayor percepción de las variables, mayor será la Motivación</b>
2	Necesidades Afiliativas.	
3	Tarea cotidiana.	
4	Incentivos extra laborales.	
5	Sentido de Pertenencia.	
6	Desarrollo personal.	

FIGURA 12: RESUMEN DE VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO DE UNA MEDIDA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA GRAN ORGANIZACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

## **2.2.4. JOSÉ ARMANDO PÉREZ SANTIAGO; CECILIA AMADOR LÓPEZ (2005).**

**Artículo: Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado Puertorriqueño.**

Datos del Estudio: Se llevó a cabo con el propósito de desarrollar una escala para medir la motivación laboral del empleado Puertorriqueño. Un total de 639 empleados/as participaron en este estudio psicométrico<sup>9</sup>, de los cuales ninguno ocupaba cargos gerenciales o de supervisión. Existen cuatro factores que explican de mejor manera la variabilidad de la motivación en el trabajo del empleado Puertorriqueño.

Antecedentes: Para construir la escala de motivación laboral se basaron en los supuestos principales de la Teoría de Autodeterminación desarrollada por Ryan & Deci (2000a 2000b). Esta es un enfoque sobre la motivación que busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos, resaltando que para lograr experimentar un bienestar psicológico se deben satisfacer tres necesidades fundamentales y universales; competencia, autonomía y correspondencia. Para que los seres humanos satisfagan dichas necesidades, las condiciones del contexto social deben facilitar el proceso. Ninguna de ellas puede ser frustrada o abandonada sin consecuencias negativas significativas (Deci & Ryan 2000; Guay et.al 2003).

La necesidad de competencia supone que los individuos buscan ser efectivos en sus interacciones con el ambiente y requieren experimentar percepciones favorables acerca de sus competencias<sup>10</sup> al llevar a cabo cada actividad.

Los individuos buscan experimentar que tienen la alternativa de elección en la iniciación, mantenimiento y regulación del comportamiento humano (Necesidad de Autonomía).

Por su parte la necesidad de correspondencia o de relacionarnos con otras personas, requiere que exista un sentido de respeto mutuo, afecto y confianza

---

<sup>9</sup> Psicometría: Disciplina que asigna valores numéricos a las características de las personas.

<sup>10</sup> Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado

para con los demás, ofreciendo un marco de seguridad y estabilidad que permita satisfacer tanto la necesidad de competencia como de autonomía.

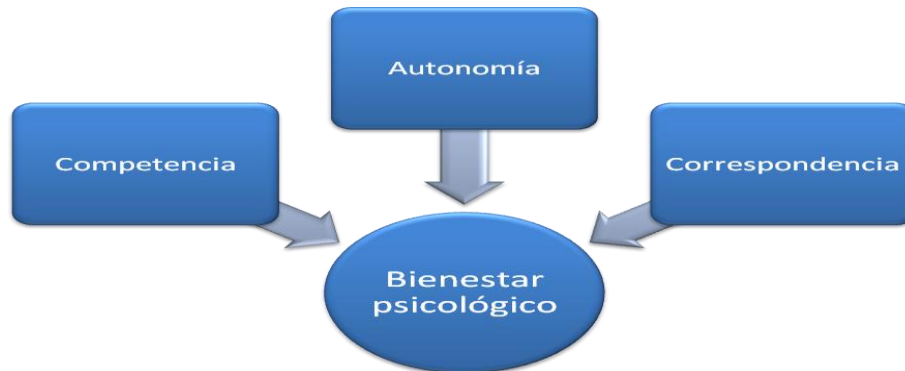


FIGURA 13: TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN (RYAN & DECI 2000).

Fuente: Elaboración Propia.

Complementan su marco teórico con la Teoría de la Evaluación Cognitiva (Ryan & Deci 1985, 2000a, 2000b) desarrollada como una sub-teoría de la anterior. La misma establece que subyacente a la motivación intrínseca<sup>11</sup> se encuentran las necesidades psicológicas innatas de competencia y autodeterminación. Además considera que los posibles efectos de los eventos externos en la motivación intrínseca, serán en función de cómo estos influyan en la percepción de competencia y autodeterminación<sup>12</sup> que tenga la persona (Deci, Conell & Ryan 2001). A mayor percepción de competencia y autonomía, más se fortalecerá la motivación intrínseca de los individuos.

<sup>11</sup> La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

<sup>12</sup> Ser auto-determinado significa experimentar un sentido de elección en iniciar y regular nuestras propias acciones (Deci, Conell & Ryan 2001),



FIGURA 14: TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA (RYAN &amp; DECI 1985 Y 2000).

Fuente: Elaboración Propia.

A su vez la motivación extrínseca asume que las personas se involucran en una actividad o tarea que le sirva para obtener un fin o resultado deseado. Las influencias externas, como parte del proceso de socialización, tienen el potencial de limitar el sentido de autonomía, afectando a su vez la percepción de uno mismo y sus competencias. Cabe destacar que el comportamiento regulado externamente podría llegar a motivar (Meyer Et al 2004).

Consideraron además una segunda sub-teoría; Integración del Organismo (Ryan & Deci 1985), la cual describe distintos tipos de motivación y las clasifica dependiendo de la fuente de regulación percibida. La teoría sugiere un proceso donde los comportamientos completamente regulados por factores externos pueden llegar a convertirse en comportamientos autodeterminados, tomando en cuenta cómo el ambiente social afecta dichos procesos y cómo estos varían el grado de autonomía percibido ( Ryan & Deci 2000a).

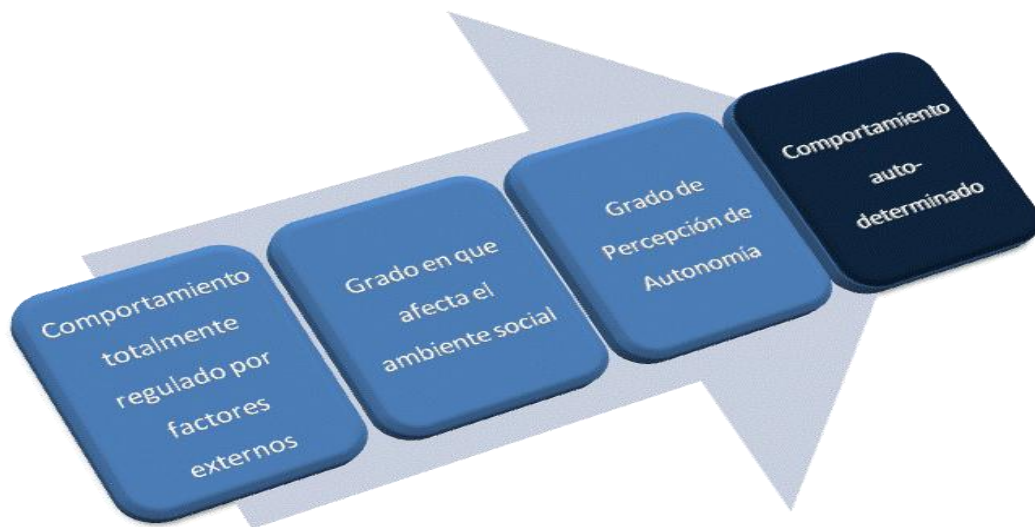


FIGURA 15: TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN DEL ORGANISMO (RYAN & DECI 1985).

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones: En la investigación se utilizaron dos instrumentos, una hoja de datos demográficos y la versión preliminar de la escala de motivación laboral realizada por Pérez, Arroyo, García y Torres, obteniendo una escala que cuenta con 47 reactivos divididos en 4 sub-escalas:

- Pareo Esfuerzo-Recompensa: Los reactivos que constituyen esta sub-escala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado por ser recompensado de manera apropiada de acuerdo a su percepción del esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus labores.
- Autonomía en el desempeño de tareas: El objetivo de los reactivos en esta sub-escala busca medir la preferencia motivacional del trabajador de acuerdo a la posibilidad que le brinda la organización de utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas al llevar a cabo sus tareas.



- Reconocimiento por parte de otros: Los reactivos van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado de acuerdo al reconocimiento que recibe por parte de supervisores y compañeros de trabajo.
- Calidad de la Relación con los compañeros de trabajo: Incluyen los reactivos que van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado considerando la calidad de las relaciones interpersonales.

### VARIABLES CONSIDERADAS:

VARIABLE		Relación con la Motivación
1	Esfuerzo-recompensa.	<b>A mayor percepción de las variables mayor será la Motivación.</b>
2	Autonomía en el desempeño de tareas.	
3	Reconocimiento por parte de otros.	
4	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo.	

FIGURA 16: RESUMEN DE LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO DEL DESARROLLO DE UNA ESCALA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO PUERTO RRIQUEÑO.

Fuente: Elaboración Propia.

Por último presentamos el cuadro propuesto por José Armando Pérez Santiago y Cecilia Amador López en el cual estudiaron la correlación existente entre las variables:

<b>VARIABLES</b>	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo	Autonomía en el desempeño de tareas	Reconocimiento por parte de otros
Esfuerzo-recompensa	Positiva	Positiva	Positiva
Autonomía en el desempeño de tareas	Positiva	Positiva	
Reconocimiento por parte de otros	Positiva		

FIGURA 17: CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO DEL DESARROLLO DE UNA ESCALA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO PUERTORRIQUEÑO.

Fuente: José Armando Pérez Santiago y Cecilia Amador López – Revista Interamericana de Psicología 2005. Vol. 39.

## 2.2.5. SONIA AGUT NIETO Y VIRGINIA CARRERO PLANES (2007).

**Artículo: Contribuciones al estudio de la motivación laboral: Enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano.**

Datos del Estudio: El objetivo fue integrar las principales teorías que se ocuparon del estudio de la motivación humana desde un criterio clasificador distinto; la condición de autoexpresión del ser humano, como fuerza principal que activa, dirige y mantiene el comportamiento de las personas.

La persona se sitúa en una franja de comportamiento, en un extremo se percibe según las opiniones e información que le brindan los individuos que conforman su grupo de referencia primario (yo externo), mientras que en el otro se percibe responsable de sus actos desde su vivencia (yo interno). Llega un momento en que la persona se desvincula de las referencias externas y culmina adoptando un yo plenamente interno.

Antecedentes: Clasificaron las teorías en tres grupos en función de cómo la persona se expresa en el trabajo.

Elaboraron un esquema resumiendo las teorías utilizadas:

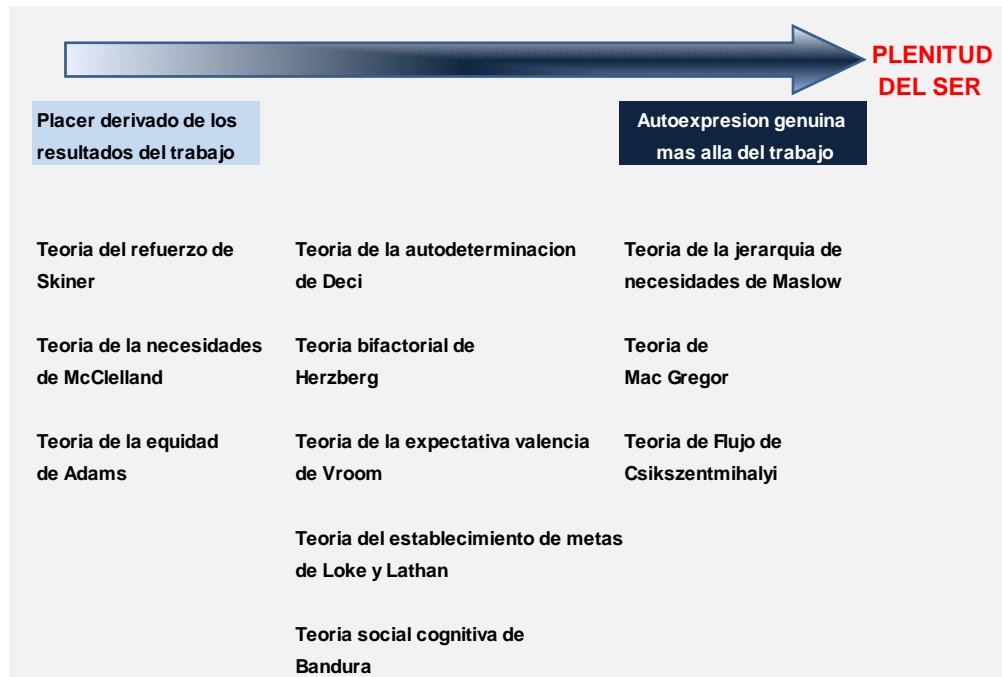


FIGURA 18: ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DESDE LA AUTOEXPRESIÓN DEL INDIVIDUO.

Fuente: Soñá Agut Nieto y Virginia Carrero Planes (2007) – Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones Vol. 23.

El primer enfoque teórico enfatiza el carácter hedonista (búsqueda de placer, supresión de dolor) de la actividad laboral, considera que la persona se expresa a través del placer derivado de los resultados que se obtiene en el trabajo “que bien que estoy”. Se subraya el carácter extrínseco de la motivación, surge la noción del yo externo. Se situaron en esta categoría la Teoría del Refuerzo de Skinner, luego el planteamiento de McClelland y por último la Teoría de Equidad de Adams.

Según Skinner las conductas de las personas están en función de sus consecuencias. La persona opera conductualmente en su entorno para conseguir resultados positivos, de la misma forma realiza las acciones precisas para evitar

castigos o consecuencias negativas. La conducta está absolutamente sobre el control externo.

McClelland propone la existencia de dos tipos de necesidades que explican la conducta motivada: las primarias y secundarias, pudiendo ser personales o sociales. Se centraron en las necesidades de tipo social; logro, poder y afiliación, teniendo como hilo conductor la orientación del individuo hacia el exterior para la satisfacción de necesidades.

- **Necesidades de logro:** el individuo se basa en criterios de excelencia que de alguna forma son establecidos, aceptados y reconocidos por sus grupos de referencia, buscando en ellos un feedback constante.
- **Necesidades de poder:** el individuo busca ejercer influencia sobre terceros y, en la medida que lo consigue, obtiene mayor aceptación, estatus y reconocimiento.
- **Necesidades de afiliación:** existe el deseo de mantener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Por último Adams establece que el ser humano se evalúa asimismo por medio de la comparación con otras personas (comparación social) y por el grado de justicia o equidad (relación entre lo que aporta y recibe) que percibe en su intercambio con la organización.

La injusticia o inequidad se produce cuando el trabajador se percibe de forma desigual en comparación entre lo que aporta y recibe versus lo que aportan y reciben los demás. El sentimiento de inequidad crea una tensión que impulsa al individuo a intentar recuperar la equidad o reducir la inequidad. El mismo puede resolverse de diferentes formas (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004):

- Cambiando la relación aportes/resultados en él o en los demás.
- Distorsionando conscientemente la realidad.

- Cambiando el grupo de referencia.
- Abandonando las relaciones de intercambio.

El placer se consigue cuando la persona recupera la equidad o reduce la inequidad percibida. Si por el contrario la relación es considerada como justa o equitativa, se produce consonancia, por lo que no aparece el impulso motivacional.

A modo de resumen los autores realizaron el siguiente cuadro que clarifica lo expuesto hasta ahora;

<b>Qué motiva:</b>	<b>El placer derivado de los resultados del trabajo, que se consigue a través de:</b>
1 - Teoría del Refuerzo de Skinner	La obtención de resultados positivos evitando consecuencias negativas o castigos que proceden del exterior.
2- Teoría de las Necesidades de McClelland	La satisfacción de necesidades sociales de logro, poder y afiliación.
3- Teoría de la Equidad de Adams	La recuperación de la equidad o reducción de la inequidad percibida entre lo que aporta y recibe el sujeto en comparación con lo que aportan y reciben los demás.

FIGURA 19: ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL QUE ENFATIZAN EN CARÁCTER HEDONISTA DE LA ACTIVIDAD LABORAL.

Fuente: Soña Agut Nieto y Virginia Carrero Planes (2007) – Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones Vol. 23.

El segundo enfoque considerado es el que enfatiza la capacidad de autorregularse en el trabajo, dirigiendo su conducta hacia los resultados que le permitan poner de manifiesto su competencia y dominio (“qué bueno soy”).

Agruparon en este enfoque las Teorías de Autodeterminación (Deci y Ryan 1985), Bifactorial (Herzberg 1959), Expectativa–Valencia (Vroom 1964), Establecimiento de Metas (Locke y Latham 1990) y Social Cognitiva (Bandura 1986,1997 y 2001).

La primera de ellas asume que las personas tienen necesidades innatas de competencia y autodeterminación. La necesidad de competencia lleva a que las personas busquen y alcancen retos que sean óptimos para sus capacidades. La necesidad de autodeterminación está relacionada con la libertad de control, necesaria para aflorar la motivación intrínseca. Los factores sociales que estimulan los sentimientos de autonomía y competencia mejoran la motivación intrínseca, mientras que los otros, socavan, dejando a los individuos controlados por contingencias externas o sin motivación (Gagné y Deci, 2005).

Además plantea la existencia de un continuo de autodeterminación, el cual oscila entre la desmotivación (ausencia total de autodeterminación) y la motivación intrínseca, (ideal de la actividad autodeterminada).

Entre ambos extremos aparecen cuatro tipos de motivación extrínseca: la más externa y las de regulación, denominadas introyectada, identificada e integrada, que son progresivamente más autodeterminadas. Ahora bien, esto no significa que cuando la regulación extrínseca se internaliza más, se transforma en motivación intrínseca.

Por su parte, la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959), establece la existencia de dos tipos de factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores; los factores higiénicos, de carácter externo, que evitan la insatisfacción permitiendo que el individuo no se sienta mal, y los factores que conducen a la satisfacción del sujeto (motivadores), de carácter intrínseco, facilitándole la demostración de su competencia. Que estén funcionando bien los primeros no implica que se esté motivado, pero para que exista motivación estos deben funcionar de manera correcta.

De acuerdo a la Teoría de la Expectativa-Valencia de Vroom (1964) el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las

creencias, expectativas y anticipaciones futuras. La conducta es una función de tres variables; expectativa, instrumentalidad y valencia del resultado. El ser humano emprende determinado camino esperando le reporte beneficios poniendo de manifiesto lo bueno que es al realizar la actividad.

A su vez la Teoría del Establecimiento de Metas asume que la motivación es un proceso racional y consciente, donde la persona tiene la capacidad de establecer metas, enfatizando la capacidad de autorregulación de la conducta (las ideas conscientes regulan las acciones de las personas). Postulan la existencia de factores que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento;

- **Dificultad de los objetivos**, a mayor dificultad, el rendimiento será de mayor calidad, debiendo contar con los conocimientos y habilidades necesarios.
- **Especificidad de los objetivos**, teniendo objetivos específicos, se consiguen mejores niveles de rendimiento.
- **Compromiso con los objetivos**, a mayor compromiso, mejor rendimiento.
- **Retroalimentación acerca de la conducta**, esta información interacciona con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento.

Por último la Teoría Social Cognitiva de Bandura, establece la necesidad de cuatro componentes interrelacionados para la consecución de un objetivo; establecimiento de metas, auto-observación, auto-evaluación y auto-reacciones.

Un elemento fundamental de esta teoría es el constructo de auto-eficacia, entendida como las creencias de las personas en sus capacidades para organizar y ejecutar aquellas acciones que le permitan manejar situaciones futuras (Bandura 1997). Son las expectativas de eficacia las que determinan nuestras metas, actividades y disposición a esforzarnos y persistir en ellas.

Una vez fijadas las metas, tiene lugar el proceso de auto-observación, que consiste en prestar atención a los aspectos específicos de la conducta. Finalizado este proceso, sigue la auto-evaluación, donde la persona compara su rendimiento con sus referentes internos o personas importantes. Lo anterior provoca auto-reacciones en forma de respuestas emocionales y conductuales, que si son positivas aumentan la auto-eficacia, mientras que si son negativas la disminuye.

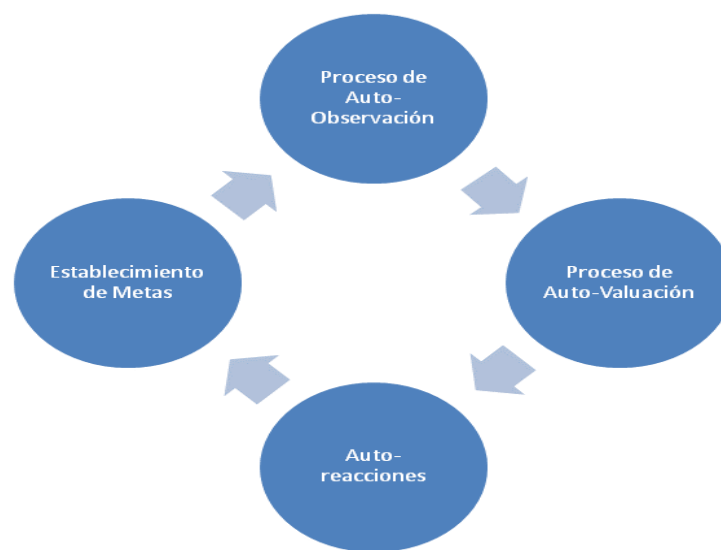


FIGURA 20: TEORÍA SOCIAL COGNITIVA DE BANDURA.

Fuente: Elaboración Propia.

Resumen según los autores de la investigación;

Qué motiva:	El hecho de poder autorregular y controlar la propia conducta se consigue a través de:
1. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan.	La satisfacción de la necesidad de competencia y especialmente la necesidad de autodeterminación).



2. Teoría Bifactorial de Herzberg.	La disposición de factores motivadores en el trabajo, que permiten que el sujeto se sienta satisfecho.
3. Teoría de la Expectativa-Valencia de Vroom.	La expectativa, instrumentalidad y valencia.
4. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham.	El establecimiento y consecución de objetivos. Son especialmente motivadores los objetivos difíciles pero asequibles, y específicos, con los que el sujeto está comprometido y además recibe feedback.
5 - Teoría Social Cognitiva de Bandura	El establecimiento de expectativas de eficacia (autoeficacia), determinar las metas que se fija el individuo, la disposición a esforzarse y persistir en ellas.

FIGURA 21: ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL QUE ENFATIZAN LA VIVENCIA AUTORREFERENCIAL.

Fuente: Soña Agut Nieto y Virginia Carrero Planes (2007) – Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones Vol. 23.

El último enfoque se centra en la expresión genuina del individuo más allá del trabajo. La persona busca expresarse siendo ella misma, entendiendo el trabajo como lo que es. La actividad laboral termina siendo una forma de expresar su identidad, “yo quiero ser yo”. Situaron en este enfoque las Teorías de Maslow, McGregor, Kahn y Csikszentmihalyi.

McGregor (Teoría de la X e Y), contrapone la teoría tradicional de la organización de tipo mecanicista que enfatiza el control externo de la conducta (Teoría X), con una nueva perspectiva de carácter Humanista que resalta una concepción más positiva del ser humano (Teoría Y). Sonia Agut Nieto y Virginia Carrero Planes se interesaron por la segunda, ya que reconoce en el empleado su valor como ser humano y pone fe en su potencial desarrollo. Se entiende que las personas

pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o del descanso; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y que buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior como la autorrealización. Se trata de un proceso de creación de oportunidades, liberación del potencial humano, eliminación de obstáculos y fomento del crecimiento personal.

Kahn crea un constructo sobre la presencia psicológica en el trabajo, cuya importancia en la motivación laboral radica en que si una persona está plenamente presente en el trabajo, experimentará un mayor significado al desempeñar las tareas, especialmente aquellas que demanden más de sí. La presencia psicológica es un estado experimental que se define en términos de cuatro dimensiones; atención plena (ser absolutamente consciente de lo que ocurre), conexión con otras personas y con el trabajo, integración (experimentar un sentido de globalidad en una situación) y focalización (la persona está absolutamente centrada en su trabajo).

La tercera Teoría considerada fue la de Flujo de Csikszentmihalyi, la que intenta explicar qué sucede cuando la realización de una actividad provoca en la persona una sensación tan placentera que la incitará a querer realizarla nuevamente por el puro placer de hacerla. La experiencia de fluir es solo posible cuando la persona siente que los retos o desafíos que debe afrontar en una situación dada se corresponden o ajustan a su capacidad para alcanzarlos y ambos deben ser relativamente elevados (Moneta y Csikszentmihalyi, 1996).

Por último analizaron la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, según la cual ciertas necesidades son la fuente de la motivación, postulando inicialmente la existencia de cinco necesidades humanas estrictamente jerarquizadas. Una vez satisfecha una necesidad, se dispara la siguiente en la jerarquía, y así sucesivamente. Cuando la persona ha satisfecho las necesidades de orden inferior puede decirse que está sana, física y psicológicamente, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden superior la ayuda a

crecer y desarrollarse hasta su máximo potencial. A los investigadores les interesó la última necesidad de la jerarquía, la de auto-realización o auto-actualización, porque es la que permite la autoexpresión genuina del individuo. Se refiere al deseo de ser todo lo que uno es capaz de ser, siendo solo un pequeño porcentaje de las personas capaces de conseguirlo.

<b>Qué motiva:</b>	<b>La autoexpresión genuina, más allá del trabajo, que se consigue a través de:</b>
1. Teoría Y de McGregor.	El desarrollo del potencial humano a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de auto-realización.
2. Modelo de Presencia Psicológica en el Trabajo de Kahn.	La emergencia de la presencia psicológica.
3. Teoría de Flujo de Csikszentmihalyi.	El disfrute pleno mientras se está realizando una actividad en la que se está absolutamente concentrado y en la que se da un ajuste entre retos y habilidades del sujeto, que es motivador para él.
4. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.	La satisfacción de la necesidad de auto-realización o auto-actualización.

FIGURA 22 : ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL QUE ENFATIZAN LA AUTOEXPRESIÓN GENUINA.

Fuente: Soña Agut Nieto y Virginia Carrero Planes (2007) – Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones Vol. 23.

Conclusiones: En primer lugar, se descubren los “procesos de auto-conocimiento y crecimiento personal” como dimensiones reveladoras de la motivación humana desde la condición de auto-expresión del ser.

En segundo lugar, se revela la importancia que adquiere la inclusión de variables que permitan evocar una visión global e integradora del “ser humano” cuando se intenta comprender por qué las personas son capaces de iniciar y mantenerse en distintas actividades y/o proyectos.

Finalmente la psicología del trabajo debería contribuir a que la vida de las personas sea plena, en términos más eudemonistas<sup>13</sup> que hedonistas.

#### **VARIABLES CONSIDERADAS:**

<b>VARIABLE</b>		<b>Relación con la Motivación</b>
1	Premio-castigo.	<b>A mayor percepción de las variables, mayor será la Motivación.</b>
2	Necesidades sociales de logro, poder y afiliación.	
3	Percepción del grado de equidad.	
4	Competencia/Auto-determinación.	
5	Satisfacción con el trabajo.	
6	Expectativas de resultados.	
7	Logros de objetivos propuestos (asequibles/Feedback)	
8	Establecimientos de metas.	
9	Autorrealización.	
10	Percepción de crecimiento personal.	
11	Satisfacción por realización de la tarea.	

<sup>13</sup> Actuar naturalmente y es ese comportamiento natural el que llevará a la persona a obtener la felicidad.

12	Auto-actualización.	
----	---------------------	--

FIGURA 23 : RESUMEN DE LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO DE CONTRIBUCIONES AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL: ENFOQUES TEÓRICOS DESDE LA DIMENSIÓN DE AUTO-EXPRESIÓN DEL SER HUMANO.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2.6 CARLOS ARRIETA, JOSÉ NAVARRO y SUSANA VICENTE (2008).

### **Artículo: Factores asociados a la emergencia de los patrones diferenciales de la motivación en el trabajo.**

Datos del Estudio: Estudian los factores explicativos de la emergencia de los distintos patrones que explican el comportamiento (caótico, lineal o azaroso) de la motivación en el trabajo. Fueron entrevistados 73 trabajadores, cuyo patrón motivacional era conocido, con el fin de estudiar de manera exploratoria varios aspectos de su trabajo.

Antecedentes: La investigación nace como resultado de los siguientes estudios; Guastello, Johnson y Rieke 1999, Navarro Arrieta y Ballén 2007 y Navarro Arrieta en prensa, los cuales encontraron tres patrones en el comportamiento de la motivación; lineal, caótico y azaroso, presentando el 80% de los casos una dinámica caótica. Los autores de la investigación encontraron que dichos trabajos estaban limitados ya que no explicaban la emergencia de los distintos patrones.

Para el desarrollo de la investigación se basaron en los siguientes modelos:

1. Teoría de la Evaluación Cognitiva (Deci y Ryan 1985; Ryan y Deci 2000).<sup>14</sup>
2. Teoría del Establecimiento de Metas (Locke y Latham 1990).
3. Modelo de las Características del Puesto (Hackman y Oldham 1976,1980).
4. Teoría Social Cognitiva y su concepto de Auto eficacia (Bandura 1977).
5. Teoría de las Expectativas/Valencias (Vroom 1964).

La Teoría del Establecimiento de Metas plantea que las personas se establecen metas<sup>15</sup> con la finalidad de conseguirlas. Para lograr la motivación laboral los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzarlas, destacándose el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Para que las metas obren como incentivadoras de la motivación deben tener las siguientes características:

- **Cierto grado de dificultad:** si muestran baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras.
- **Específicas:** se deben establecer de forma clara y precisa qué es lo que se desea logra.
- **Persistencia a lo largo del tiempo.**
- **Capacidad de retroalimentación,** implica que la persona sea capaz de percibir los progresos.

---

<sup>14</sup> Explicada en la Investigación “Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado Puertorriqueño” de los autores José Armando Pérez Santiago; Cecilia Amador López (2005)

<sup>15</sup> Cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

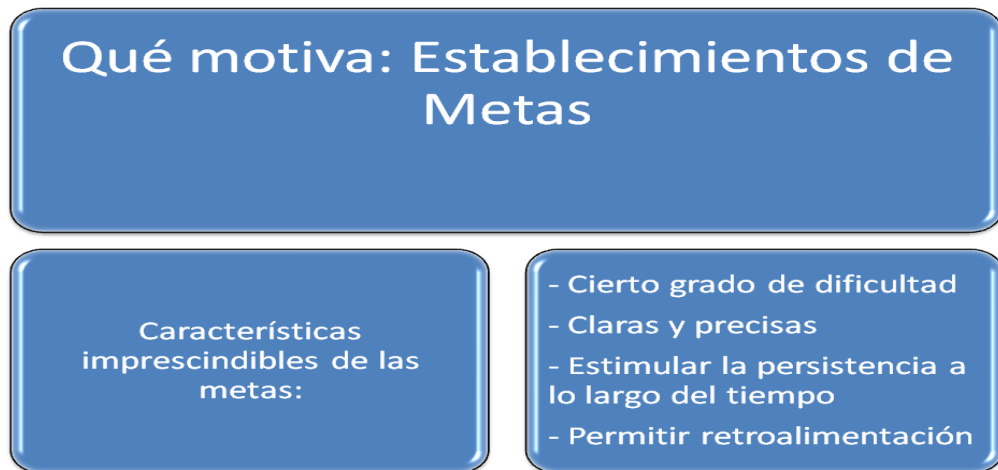


FIGURA 24: TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTOS DE METAS DE LOCKE Y LATHAM (1990).

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, la Teoría Social Cognitiva explica cómo las personas adquieren y mantienen ciertas pautas de comportamiento. Considera a la personalidad como una interacción entre tres "cosas": el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona.

La motivación y actuación de la persona están reguladas por tres tipos de expectativas:

1. **De situación-resultado:** Las consecuencias se producen independientemente de la acción humana.
2. **De acción-resultado:** El resultado es consecuencia de la acción personal.
3. **De auto-eficacia:** La confianza de la persona en su capacidad de realizar las acciones necesarias para obtener el resultado deseado,

La persona estará motivada si percibe que sus acciones pueden ser eficaces y tiene la capacidad necesaria para regularlas.



FIGURA 25: TEORÍA SOCIAL COGNITIVA BANDURA (1977).

Fuente: Elaboración Propia.

La última teoría considerada fue la de Vroom. Se basa en tres conceptos fundamentales; valencia, instrumentalidad y expectativa. La primera se refiere a “la preferencia de una persona por recibir una recompensa” (Davis y Newstrom, 1993). Las expectativas aluden a “la convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea” (Davis y Newstrom, 1993). Por último, la instrumentalidad es “la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo” (Davis y Newstrom, 1993). La combinación de estos factores conduce a la motivación, estableciendo tres tipos de relaciones:

1. **Esfuerzo-desempeño:** Probabilidad que ejercer determinado esfuerzo conduzca al adecuado desempeño.
2. **Desempeño-recompensa:** Grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
3. **Recompensa-metas personales:** Medida en que las recompensas percibidas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales.



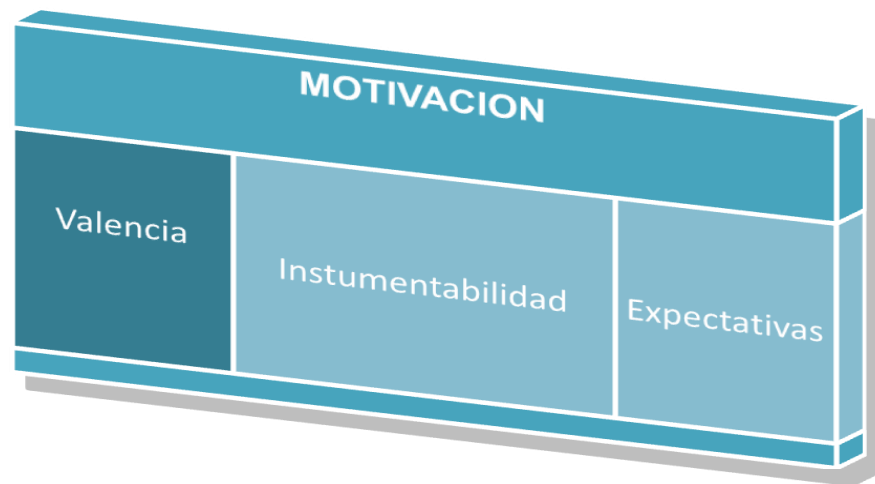


FIGURA 26: TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM (1964).

Fuente: Elaboración Propia.

Utilizaron además el Modelo de las Características del Puesto (Hackman y Oldham 1976,1980) que explica la motivación laboral a través de las relaciones existentes entre las dimensiones del puesto y los denominados “estados psicológicos críticos”.

Se basa en que cada puesto posee cinco dimensiones:

- **Variación de destrezas:** En un puesto se realizan distintas tareas que requieren habilidades y conocimientos diversos.
- **Identidad de las tareas:** Que el puesto constituya una unidad completa de trabajo.
- **Importancia de las tareas:** Nivel de importancia con el que se asocia el puesto para otras personas.
- **Autonomía:** Nivel de discreción y auto-determinación del trabajador en la realización de sus tareas.
- **Feedback:** Grado de información que el trabajador recibe sobre los resultados de su trabajo.

Verificadas estas dimensiones, la motivación intrínseca se da cuando se generan en la persona los tres “*estados psicológicos críticos*”; significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo y conocimiento de esos resultados.

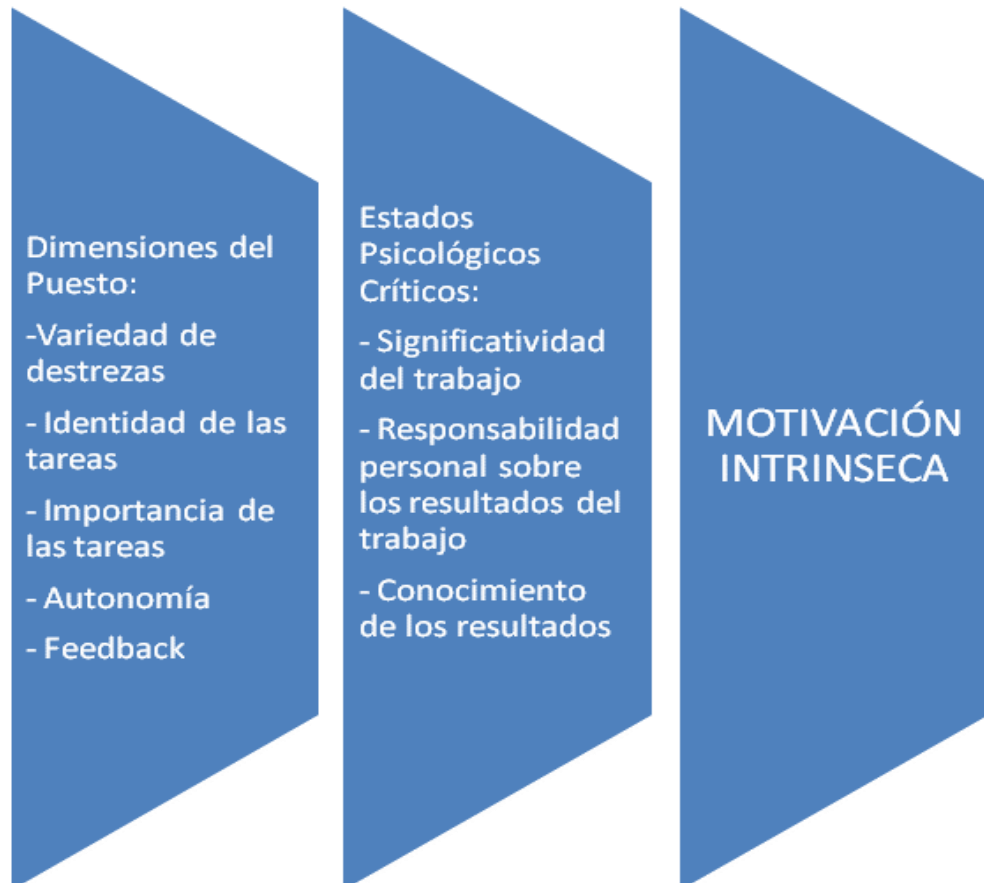


FIGURA 27: MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE HACKMAN Y OLDHAM (1976,1980).

Fuente: Elaboración Propia.

Basándose en las variables explicativas de los modelos anteriores, que se desprenden de los estudios realizados por Ambrose y Kulik 1999, Deci, Koestner y Ryan 1999, Donovan 2001, Kanfer 1990, Latham y Pinder 2005, Locke y Latham 2004 y Thierry 1998, explicaron qué factores pueden estar asociados a la emergencia de los patrones lineal, caótico y azaroso.

Teorías de la Motivación; Variables propuestas y estudiadas en la investigación						
Variables		Teorías				
		TEC (1)	TEM (2)	MPC (3)	TCC (4)	VIE (5)
1	Motivación	ok	ok	ok	ok	ok
2	Feedback (inmediato, final)	ok	ok	ok		
3	Autonomía y flexibilidad	ok		ok		
4	Responsabilidad sobre resultados	ok		ok		
5	Importancia de las tareas	ok		ok		
6	Presión temporal (existencia de plazos fechas limite, etc)	ok				
7	Interés en las tareas	ok		ok		
8	Tipos de metas: intrínsecas o extrínsecas	ok	ok	ok		
9	Claridad de los objetivos		ok			
10	Planificación de las tareas		ok			
11	Dificultad del trabajo		ok			
12	Orientación temporal para alcanzar las metas		ok			
13	Autoeficacia		ok		ok	
14	Interrupciones en el trabajo			ok		
15	Variedad en el trabajo			ok		
16	Relaciones con otras personas			ok		
17	Claridad de metas (personales)		ok			ok
18	Instrumentalidad					ok

- (1) Teoría de la evaluación cognitiva
- (2) Teoría del establecimiento de metas
- (3) Modelo de características del puesto
- (4) Teoría social cognitiva
- (5) Teoría de la expectancia-valencia

FIGURA 28: VARIABLES PROPUESTAS Y ESTUDIADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

Fuente: Carlos Arrieta, José Navarro y Susana Vicente (2008) – Psicothema Vol. 20.

**Conclusiones:** La mitad de las variables estudiadas (2,3,4,5,7,9,10,15,16,17), no mostraron asociaciones relevantes con los diferentes patrones.

Valores altos y medios de las variables (1,13, 18), están asociados al patrón caótico.

Por otra parte, valores bajos en las variables 1,13,18, indican que un trabajo considerado difícil afecta negativamente los niveles de motivación intrínseca.

Por último, se encontró que niveles bajos de las variables 1, 13,18, junto con mucha flexibilidad en el trabajo, propiciarían dinámicas azarosas que inciden negativamente sobre los niveles de motivación de las personas.

<b>VARIABLES CONSIDERADAS:</b>	
1	Relación esfuerzo-desempeño.
2	Esfuerzo-recompensa.
3	Autonomía en el desempeño de tareas.
4	Reconocimiento por parte de otros.
5	Fijación de Metas (cumpliendo determinadas características).
6	Relación desempeño-recompensa (Instrumentalidad).
7	Relación Esfuerzo-Desempeño (Expectativa).
8	Relación recompensa-metas personales (Valencia).
9	Expectativa de situación-resultado.
10	Expectativa de acción-resultado.
11	Expectativa de auto-eficacia.
12	Significatividad del trabajo.
13	Responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo.
14	Conocimiento de los resultados.
15	Variedad de destrezas.
16	Identidad de las tareas.
17	Importancia de las tareas.
18	Autonomía.
19	Feedback.

**A mayor percepción de las variables, mayor será la Motivación**

FIGURA 29: RESUMEN DE LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO DE FACTORES ASOCIADOS A LA EMERGENCIA DE PATRONES DIFERENCIALES DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3 Cronología de la Investigación

<p>A U T O R E S</p>	<p>1998 - Santiago D. De Quijano y Jose Navarro</p>		<p>1999 - F. Moreno Martín, V. Zabaleta Romo, J. E. Ema López, S. García Dauder y C. Uriarte Chavari</p>		<p>2005 - Armando Pérez Santiago, Cecilia Amador López</p>		<p>2007 - SONIA AGUIRRE Y VIRGINIA CARRERO PLANES</p>		<p>2008 - Carlos Arrieta, JOSE NAVARRO Y SUSANA VICENTE</p>		<p><b>MOTIVADORAS (Necesidades activadas)</b>                  Retribución económica                  Condiciones físicas del entorno laboral                  Seguridad y estabilidad cara al futuro                  Afiliativas de relación con los compañeros                  Afiliativas de relación con los superiores                  Reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho                  Desarrollo personal y profesional                  Pareo esfuerzo-recompensa</p> <p><b>DESMOTIVADORAS</b>                  Responsabilidad sobre los resultados                  Percepción de importancia de los resultados obtenidos                  Percepción de Auto eficacia                  Percepción de Equidad</p>	<p>Retribución                  Necesidades Afiliativas                  Tareas condicias                  Incentivos extra laboral                  Sentido de Pertenencia                  Desarrollo personal</p>	<p>Esfuerzo-recompensa                  Autonomía en el desempeño de tareas                  Reconocimiento por parte de otros                  Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo</p>	<p>Premio-castigo                  Necesidades sociales de logro, poder y afiliación                  Percepción del grado de equidad                  Competencia/Auto-determinación                  Satisfacción con el trabajo                  Expectativas de resultados                  Logros de objetivos propuestos (asequibles/Feedback)                  Establecimiento de metas                  Autoactualización                  Percepción de crecimiento personal                  Satisfacción por realización de la tarea                  Auto-actualización</p>	<p>Existencia de metas (cierto grado de dificultad, específicas, persistentes a lo largo del tiempo, capacidad de retroalimentación)                  Relación esfuerzo-desempeño                  Relación desempeño-recompensa                  Relación recompensa-metas personales                  Expectativas de situación- resultado                  Expectativas de acción-resultado                  Expectativa de autoeficacia                  Significatividad del trabajo                  Responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo                  Conocimiento de esos resultados</p>
--	---	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	--	---	---

FIGURA 30: CRONOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN - Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Resumen de Variables por Autor.

A continuación se presenta un esquema, asociando las variables detectadas en el Estado de los Conocimientos con los diferentes autores que las detectaron o hicieron referencia.

Nº	Variable	Autores
1	Autonomía.	Ryan & Deci 1985-2000a-2000b
		Hackman y Oldham 1976,1980
2	Reconocimiento por parte de otros.	Ryan & Deci 1985-2000a-2000b
3	Fijación de Metas.	Maslow 1954
		Locke y Latham 1990
4	Desempeño-Recompensa.	Vroom 1964
		Bandura 1977
5	Esfuerzo-Desempeño.	Vroom 1964
		Ryan & Deci 1985-2000a-2000b
		Bandura 1977
6	Expectativa de auto-eficacia.	Bandura 1977
7	Significatividad del trabajo de la persona.	Hackman y Oldham 1976
8	Responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo.	Hackman y Oldham 1976
9	Conocimiento de los resultados o feedback.	Hackman y Oldham 1976, 1980

10	Variedad de destrezas.	Hackman y Oldham 1976
11	Identidad de las tareas.	Hackman y Oldham 1976
12	Importancia de las tareas del puesto.	Hackman y Oldham 1976
13	Premio-Castigo.	Skinner 1953
14	Necesidades sociales de logro, poder y afiliación.	McClelland 1961
15	Percepción del grado de equidad.	Stacey Adams
16	Competencia.	Ryan & Deci 1985-2000a-2000b
17	Autodeterminación.	Ryan & Deci 1985-2000a-2000b
		Locke y Latham 1990
18	Autorrealización.	McGregor 1960
		Maslow 1954
19	Satisfacción por la realización de la tarea.	Csikszentmihalyi 1975
		Herzberg 1959
20	Auto-actualización.	Maslow 1954
21	Retribución.	Herzberg 1968
		Maslow 1954
22	Necesidades Afiliativas	McClelland 1961
		Maslow 1954
23	Incentivos extra laboral	Vroom 1964
24	Desarrollo personal	Maslow 1954
		McClelland 1961

		Kahn 1992
25	Condiciones físicas del entorno laboral	Maslow 1954
26	Seguridad y estabilidad cara al futuro	Maslow 1954

FIGURA 31: RESUMEN DE VARIABLES POR AUTOR.

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5. Resumen de Variables por Teoría.

Para finalizar la Sección 2 y facilitar la comprensión de la siguiente, en la que se establecerá el modelo teórico, nos parece conveniente hacer un resumen de las teorías que a nuestro juicio incorporan las variables que se mejor ajustan a nuestra investigación.

### Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci).

Se manejaron como variables explicativas de la motivación intrínseca las siguientes:

- **Necesidad de Autonomía:** Consiste en sentir que el individuo posee la alternativa de elección en la iniciación, mantenimiento y regulación del comportamiento.
- **Necesidad de Competencia:** Implica que las personas buscan realizar las tareas asignadas de forma correcta y sentirse capaces de poder realizarlas.
- **Necesidad de Correspondencia:** Necesidad de relacionarse con otras personas requiriendo que exista respeto mutuo, afecto y confianza para con los demás.



Para que una persona desarrolle al máximo sus competencias en la ejecución de sus tareas, es necesario que experimente a su vez un sentimiento de autonomía, debiendo estar latente la necesidad de correspondencia y brindando un marco que les permita satisfacerlas.

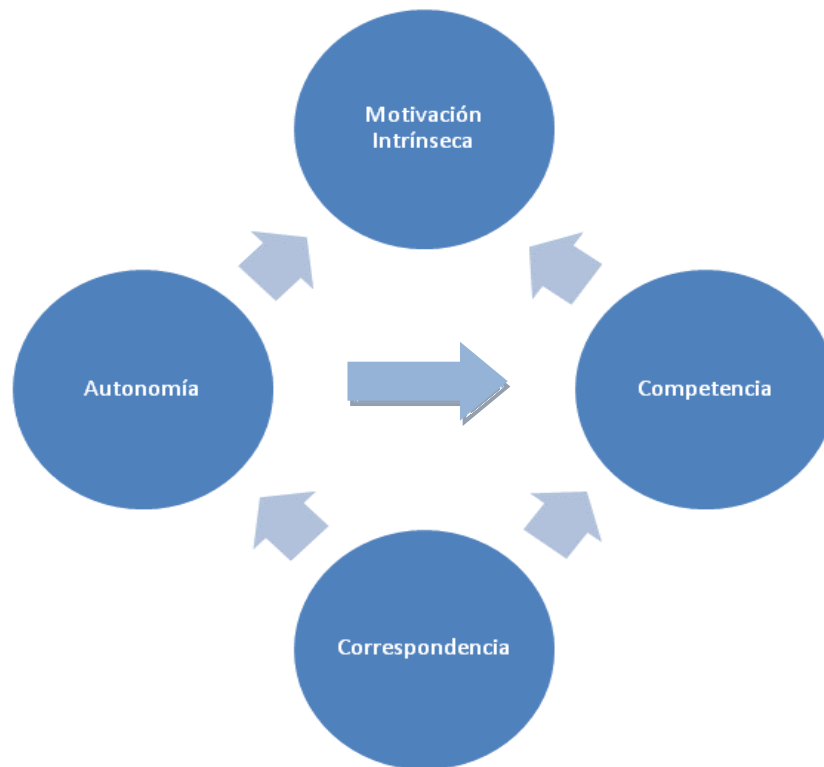


FIGURA 32: TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN RYAN & DECI.

Fuente: Elaboración Propia.

### Teoría de la Evaluación Cognitiva (Ryan & Deci).

Plantea que los eventos externos (como ser recompensas, evaluaciones, fechas límites) afectan la motivación intrínseca en función de cómo estos influyen en la percepción de competencia y autonomía de la persona.

A mayor influencia externa las personas ven limitado su sentido de autonomía, percibiendo que su conducta es regulada por agentes externos, lo que a su vez puede afectar la percepción de competencia.



FIGURA 33: TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA RYAN &amp; DECI.

Fuente: Elaboración Propia.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow).

Plantea que la presencia de necesidades activadas es lo que provoca motivación.

Las mismas pueden observarse en la siguiente escala:

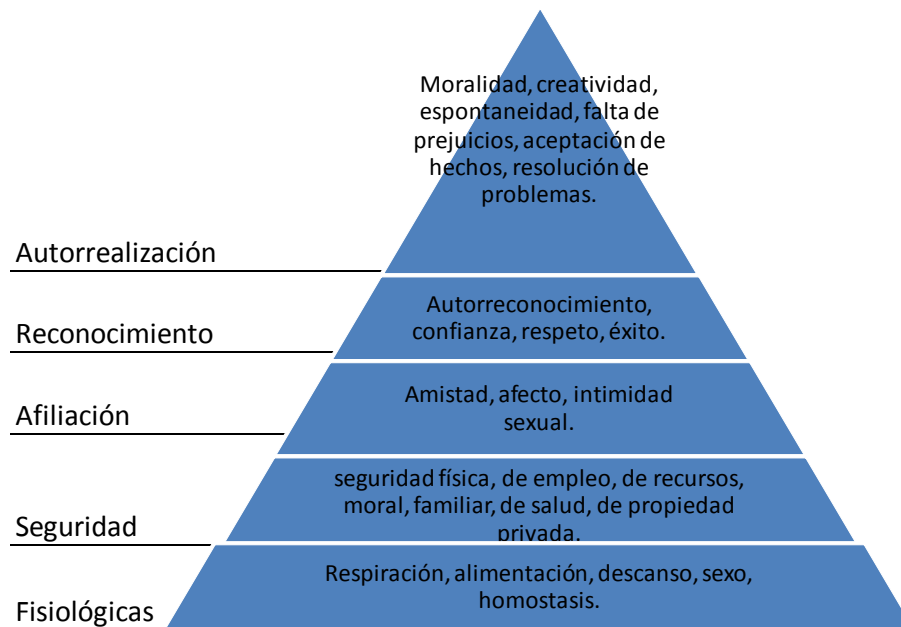


FIGURA 34: TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez satisfecha una necesidad se pasa a la siguiente en la jerarquía. Nos enfocaremos en los últimos dos niveles ya que refieren a la motivación intrínseca.



FIGURA 35: TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Fuente: Elaboración Propia.

#### Teoría de las Expectativas (Vroom).

Para explicar la motivación se basaron en tres conceptos fundamentales;

- **Valencia:** Preferencia de una persona por recibir una recompensa.
- **Instrumentalidad:** Idea de que el empleado recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.
- **Expectativa:** Convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

Por tanto las variables que explican la motivación son las siguientes:

- Expectativa de reconocimiento.
- Expectativa de recompensas organizacionales.
- Expectativa de satisfacción de metas personales.

La relación entre estas variables debe entenderse como un proceso, es decir, comienza con el establecimiento de una meta personal, por ejemplo obtener un

incremento salarial o un ascenso. Luego de establecida, la persona se sentirá motivada a incrementar su desempeño si tiene la expectativa de que ese incremento le reportará reconocimiento (evaluación favorable) y en base a este obtendrá recompensas organizacionales lo que redundará en el logro de su meta personal.

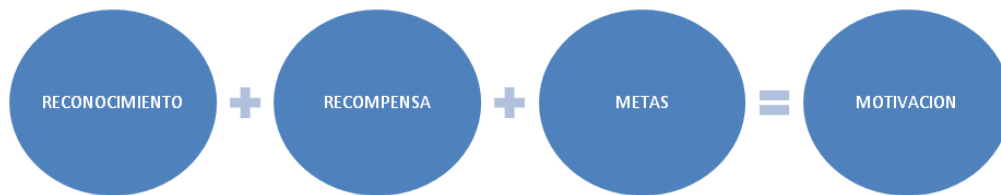


FIGURA 36: TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.

Fuente: Elaboración Propia.

#### Modelo de las Características del Puesto (Hackman & Oldham).

La motivación se logra una vez que la persona percibe conjuntamente la significatividad de su trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo y conocimiento de esos resultados.

Además es necesario que el puesto de trabajo posea las siguientes dimensiones:

1. Variedad de Destrezas.
2. Identidad de las tareas.
3. Importancia de las tareas.
4. Autonomía.
5. Feedback.



FIGURA 37: MODELO DE LAS DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO HACKMAN OLDHAM.

Fuente: Elaboración Propia.

### Teoría del Establecimiento de Metas (Locke y Latham).

Las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta. Las características que deben cumplir las metas son:

- Poseer cierto grado de dificultad.
- Ser claras y precisas.
- Estimular la persistencia a lo largo del tiempo
- Permitan la retroalimentación.



FIGURA 38: TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS LOCKE Y LATHAM.

Fuente: Elaboración Propia.

## SECCIÓN 3: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

### 3.1. Introducción.

Esta Sección tiene por objetivo concluir el trabajo teórico y conceptual realizado en las dos secciones anteriores, proponiendo un modelo teórico para resolver el problema de investigación y formular las hipótesis o preguntas.

A continuación se presenta un esquema sobre la estructura general de esta Sección:

SECCIÓN 3: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.
3.1. Introducción.
3.2. Presentación del Modelo Teórico Retenido.
3.3. Formulación de Hipótesis o Preguntas de Investigación.

FIGURA 39: MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2. Modelo Teórico Retenido.

Partiendo del problema de investigación que se determinó en la Sección 1, y apoyándonos en las variables que surgen de las distintas teorías consideradas en

el estado de los conocimientos, es posible proponer una solución teórica a la problemática.

Las dimensiones de las variables que utilizaremos a efectos de validar dicha problemática, son las que se reiteran en la mayoría de las investigaciones analizadas en el apartado anterior y otras que a nuestro entender las explican de mejor manera, a saber:

### **Estructura del Puesto.**

- Variedad de destrezas.
- Identidad de las tareas.
- Importancia de las tareas.
- Autonomía.
- Feedback.

### **Motivación laboral.**

- Competencia.
- Correspondencia.
- Necesidades de Reconocimiento.
- Expectativa de recompensa.
- Expectativa de satisfacción de metas personales.
- Responsabilidad sobre resultados.
- Fijación de Metas.



- Seguridad y Estabilidad de cara al futuro.

Si bien las mencionadas son las que utilizaremos, cabe destacar que dejamos de lado otras vistas en el estado de los conocimientos debido a la dificultad práctica al momento de implementar su medición.

### **3.3. Formulación de Hipótesis o Preguntas de Investigación.**

Una hipótesis establece una relación entre una causa y un efecto supuesto, que puede ser verificada empíricamente; es entonces un enunciado formal de las relaciones esperadas entre al menos una variable independiente y dependiente.

En nuestro caso se considerará como variable independiente, la Estructura del Puesto de Trabajo establecida en el Modelo de Hackman y Oldham y como variable dependiente la Motivación Laboral, suponiendo que esta última es afectada por la primera.

Para esto se elaboró un instrumento (cuestionario) orientado a medir cada una de estas variables a través de las dimensiones que se mencionaron en el apartado anterior.

Por tanto, nuestra hipótesis de investigación es que la Estructura del Puesto influye directamente sobre el grado de Motivación Laboral.

Asimismo, para probar la hipótesis anterior es necesario definir y verificar sub-hipótesis que se desprenden de las dimensiones consideradas;

X1= Si el puesto de trabajo requiere de una variedad de destrezas, ayuda a satisfacer la Estructura del Puesto de Trabajo.

X2= Si el puesto de trabajo requiere de ejecutar una tarea o proceso desde el inicio hasta el final con un resultado visible, ayuda a satisfacer la Estructura del Puesto de Trabajo.

X3= Si el puesto de trabajo tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas de la organización inmediata o en el ambiente externo, ayuda a satisfacer la Estructura del Puesto de Trabajo.

X4= Si el puesto de trabajo requiere autonomía, ayuda a satisfacer la Estructura del Puesto de Trabajo.

X5= Si el puesto de trabajo permite que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación, ayuda a satisfacer la Estructura del Puesto de Trabajo.

X6= A mayor percepción de competencia, mayor motivación laboral.

X7= A mayor percepción de correspondencia, mayor motivación laboral.

X8= A mayor necesidad de reconocimiento, mayor motivación laboral.

X9= A mayor expectativa de recompensa, mayor motivación laboral.

X10= A mayor expectativa de satisfacer las metas personales, mayor motivación laboral.

X11= A mayor responsabilidad sobre resultados, mayor motivación laboral.

X12= Cuando existe fijación de metas, mayor motivación laboral.

X13= A mayor seguridad y estabilidad de cara al futuro, mayor motivación laboral.

Finalizando con esta sección presentamos un esquema sobre el Modelo Teórico elaborado para nuestra investigación:

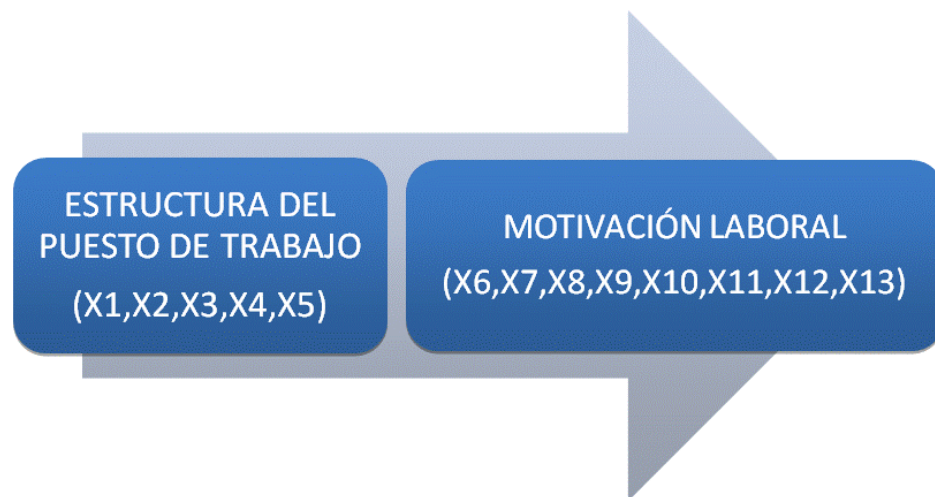


FIGURA 40: ESQUEMA DEL MODELO TEÓRICO APLICADO A NUESTRA INVESTIGACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO 2:**



## INTRODUCCIÓN.

El presente Capítulo constituye la bisagra entre la conceptualización del Problema de Investigación (Capítulo 1), que concluye con la formulación de la hipótesis, y el Capítulo 3 que trata de los aspectos prácticos de la investigación. En este punto elegimos la estrategia de investigación que nos permitirá responder de mejor manera las preguntas o poner a prueba las hipótesis, así como también el diseño de investigación que brinde mayor claridad.

A continuación se presenta el objetivo de este Capítulo y su contenido de acuerdo al protocolo de investigación impartido por la Cátedra de Metodología de la Investigación.

<b>CAPÍTULO 2: ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.</b>
<b>Objetivo: Elegir la estrategia de investigación que mejor se adapte para verificar las hipótesis y determinar el diseño que presente mejor validez.</b>
SECCIÓN 4: Elección de una Estrategia y Diseño Retenido de la Investigación.
SECCIÓN 5: Validez del Diseño.

FIGURA 41 : CAPÍTULO 2: ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR.

## SECCIÓN 4: ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 4.1. Introducción.

A los efectos de cumplir con el protocolo de investigación, se organizó esta Sección de la siguiente forma.

SECCIÓN 4: ESTRATEGIA Y DISEÑO RETENIDO DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1.	Introducción.
4.2.	Elección de una Estrategia de Investigación.
4.3.	Diseño de la Investigación.

FIGURA 42 : SECCIÓN 4 : ESTRATEGIA Y DISEÑO RETENIDO DE LA INVESTIGACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.2. Elección de una Estrategia de Investigación.

Se entiende por Estrategia de Investigación, la articulación e integración del conjunto de decisiones a tomar para aprehender de manera coherente la realidad empírica, de modo de someter de manera rigurosa las hipótesis o preguntas de investigación a la prueba de los hechos.

Una estrategia de investigación se elabora generalmente en dos tiempos, primero se determina una aproximación general y segundo se elige un diseño de investigación.

Es posible agrupar las diversas aproximaciones de investigación en cuatro tipos:

- Investigación Experimental
- Investigación Sintética
- Investigación de Desarrollo
- Investigación de Simulación.

La **investigación experimental** es aquella en la que el investigador desea idealmente, actuando de manera activa e intencional sobre una variable independiente (el estímulo), conocer sus efectos sobre una o varias variables dependientes. La apreciación de los efectos de una variación de la variable independiente, reposa sobre la posibilidad de comparar la situación experimental con una situación testigo. Detrás de la situación experimental está la idea de que, si los resultados son concluyentes, será posible intervenir de manera deliberada sobre el plano de lo real. Es posible distinguir dos tipos de aproximaciones; la provocada, cuando el investigador tiene un control muy elevado sobre la variable independiente, y la invocada, cuando el investigador no puede manipular la variable independiente de su estudio. En la experimentación invocada se utiliza variaciones naturales o accidentales de la variable (no son organizadas por el investigador) para medir los efectos sobre un o varias variables dependientes. En la experimentación invocada es posible elegir un diseño en el que el control de la influencia de los factores diferentes a la variable independiente en estudio, se realice mediante el empleo de métodos estadísticos apropiados (estudio de correlaciones).

Por su parte, la **investigación sintética** es aquella que para explicar y prever comportamientos o fenómenos complejos examina el conjunto de las relaciones que hacen intervenir simultáneamente varias variables dependientes e independientes en un modelo de relaciones interdependientes. Dicha estrategia

no implica manipulación provocada o invocada de la variable independiente, ni tampoco requiere el control sobre la afectación de los sujetos a estudiar.

La **investigación de desarrollo** es la estrategia de investigación que apunta a, utilizando de manera sistemática los conocimientos existentes, poner a punto una intervención nueva, mejorar considerablemente una intervención existente y/o elaborar o perfeccionar un instrumento, dispositivo o método de medida.

Por último, la **investigación de simulación** consiste en manipular diferentes variables de un modelo (variables de comando, variables internas o parámetros estructurales del modelo, variables de entorno), ya sea para, comprender el funcionamiento del sistema en estudio (función cognitiva), prever cómo evolucionaría el sistema de acuerdo a diferentes valores de las variables de comando (función previsional), determinar los valores que debería tomar las variables de comando para alcanzar ciertos objetivos (función decisional), o las relaciones deseables entre las variables de entrada y salida (función normativa).

Para nuestro trabajo no consideramos la investigación sintética, ya que la misma se basa en las relaciones de las variables del caso de estudio y las variaciones de estas relaciones a lo largo del tiempo, siendo nuestro trabajo es justamente lo opuesto (determinar si existen o no relaciones).

Asimismo, quedan descartadas la investigación no experimental de desarrollo y la simulación debido a que con nuestro trabajo no se pretende poner a punto una intervención nueva o mejorar una ya existente, o elaborar un instrumento de medida (de desarrollo); ni tampoco se procura simular el comportamiento de un sistema durante un determinado período (de simulación).

Según lo expuesto anteriormente, nuestra investigación queda comprendida dentro de la categorización experimental, ya que analizaremos la relación existente entre las variables dependiente e independiente, donde realizaremos un estudio correlacionado.





FIGURA 43: ESTRATEGIAS DE APROXIMACIONES DE INVESTIGACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3. Diseño de la Investigación.

La investigación experimental Invocada se puede categorizar de la siguiente forma:

- Comparativa Ex-post.
- Estudio Serial.
- Estudio Correlacionado.
- Meta Análisis.

#### Estudio correlacionado

Un estudio correlacionado intenta determinar si una variable con una puntuación alta (baja) implica que una segunda variable también tenga puntuación alta (baja). En nuestro caso se intenta ver la existencia de correlación entre las variables Estructura del Puesto de Trabajo y Motivación Laboral.



FIGURA 44: INVESTIGACIÓN INVOCADA.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente a modo de resumen, se seleccionó para este trabajo la estrategia de investigación Experimental Invocada, cuyo diseño es el estudio comparativo, considerando para dicho diseño la naturaleza del problema de investigación, el contexto en el que se realiza la investigación y experiencia como investigadores, entre otros.

Se estima que con la estrategia seleccionada será posible aprehender de manera coherente la realidad empírica, de modo de someter las hipótesis y preguntas de investigación a la prueba de los hechos.

## SECCIÓN 5: VALIDEZ DEL DISEÑO.

### 5.1. Introducción.

Dos grandes criterios sirven generalmente para apreciar la calidad de la estrategia de investigación retenida y, más particularmente, el diseño elegido para someter los conocimientos teóricos a la prueba de los hechos.

Se trata de la validez interna y externa del diseño.

A continuación se presenta un esquema de la Sección;

<b>SECCIÓN 5: VALIDEZ DEL DISEÑO.</b>	
5.1.	Introducción.
5.2.	Análisis de Validez Interna del Diseño.
5.3.	Análisis de Validez Externa del Diseño.

FIGURA 45 : SECCIÓN 5 : VALIDEZ DEL DISEÑO.

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.2. Análisis de Validez Interna del Diseño.

La validez interna de un diseño de investigación está garantizada por las características del diseño asegurando que las relaciones observadas empíricamente entre las variables de la investigación (independiente y

dependiente) no puedan ser explicadas por medio de otros factores o variables distintos a los consideración en el diseño de investigación adoptado.

En las investigaciones experimentales la validez interna se garantiza por la eficacia con la que el diseño logra eliminar todas las explicaciones plausibles diferentes a la influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

En nuestro caso se utiliza un cuestionario que mide únicamente las dos variables que interesan en este estudio, impidiendo así que entren en juego otras que distorsionen el análisis.

### **5.3. Análisis de Validez Externa del Diseño.**

La validez externa de una investigación depende de las características que permiten generalizar y extender los resultados obtenidos a otras poblaciones, contextos o períodos. La misma reposa sobre el carácter general del modelo teórico en el que se apoya la investigación.

En nuestra investigación son de particular relevancia los desvíos asociados a la reactividad de los sujetos ante la realización del cuestionario. Para mitigar tal efecto se aseguró el anonimato del encuestado, la confidencialidad y reserva de la información obtenida. En el cuestionario no se solicitó proporcionar datos personales. Además al momento de entrega del mismo, se implemento un sistema de “Urna” en el cual los encuestados lo depositaban.

## **CAPÍTULO 3:**



## INTRODUCCIÓN.

Luego de haber seleccionado en el capítulo anterior la estrategia de investigación de tipo experimental invocada, deben preverse las operaciones necesarias para llevarla a la práctica (planificación operativa de la investigación).

De acuerdo al protocolo de investigación utilizado, este Capítulo se divide en las siguientes Secciones:

<b>SECCIÓN 6: POBLACIÓN DE ESTUDIO.</b>
<b>Objetivo: Describir de la forma más operativa posible cuál es la población de estudio.</b>
6.1. Definición de los Sujetos que Constituyen la Población Meta.
6.2. Construcción de la Muestra.

FIGURA 46: SECCIÓN 6: POBLACIÓN DE ESTUDIO.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR.

<b>SECCIÓN 7: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.</b>
<b>Objetivo: Mostrar cómo, de manera operativa, los conceptos a los que se refiere la investigación se traducen en variables, precisar cómo los datos serán recolectados y discutir la calidad de los datos.</b>
7.1. Definición Operativa de las Variables.

7.2. Método de Recolección de los Datos.

7.3. Calidad de los Instrumentos de Medida.

FIGURA 47: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR.

## SECCIÓN 8: ANÁLISIS DE LOS DATOS.

**Objetivo: Planificar y explicar las principales operaciones a las que el investigador someterá sus datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.**

Las informaciones contenidas en esta parte del protocolo son diferentes según se trate de un análisis cualitativo o de un análisis cuantitativo.

a) Análisis Cualitativo.

8.1. Preparación y Descripción del Material Bruto.

8.2. Reducción de los Datos.

8.3. Elección y Aplicación de los Modos de Análisis.

8.4. Análisis Transversal.

b) Análisis Cuantitativo.

8.1. Análisis Descriptivo.

8.2. Análisis Ligado a las Hipótesis.

FIGURA 48: ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Fuente: Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra de Metodología de la Investigación - Curso 2009 UDELAR.

<b>SECCIÓN 9: CONCLUSIONES.</b>
9.1. Introducción.
9.2. Conclusiones Generales de la Investigación.
9.3. Limitaciones de la Investigación.
9.4. Reseña para Futuras Investigaciones.

FIGURA 49: SECCIÓN 9: ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Fuente: Elaboración Propia.



## SECCIÓN 6: POBLACIÓN DE ESTUDIO.

### 6.1. Introducción.

En esta Sección se define la población de estudio. Se comenzará precisando el universo restringido de los objetos de estudio a los que apunta nuestra investigación (población meta). Posteriormente se definen las unidades de análisis sobre las cuales se recaba la información y se finaliza con la selección de la muestra. Los conceptos utilizados en esta sección son extraídos del Tomo Teórico Contador-Lic. Administración de la Cátedra Metodología de la Investigación del curso 2009 UDELAR.

A continuación se expone la estructura de la presente Sección:

SECCIÓN 6: POBLACIÓN DE ESTUDIO.
6.1. Introducción.
6.2. Definición de los Sujetos que Constituyen la Población Meta.
6.3. Construcción de la Muestra.

FIGURA 50: SECCIÓN 6: POBLACIÓN DE ESTUDIO.

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.2. Definición de los Sujetos que Constituyen la Población Meta.

Toda pregunta de investigación define un universo de objetos, a los que le serán aplicables los resultados del estudio, pudiendo ser restringido y estar mejor o peor definido en la pregunta planteada.

La población meta, también llamada población de estudio, está compuesta por distintas unidades de análisis que poseen ciertas características en común y sobre las cuales se recaba la información.

En el protocolo es necesario definir de manera explícita la población meta. Idealmente sería necesario que la unidad de análisis se explicita en la formulación de la hipótesis, en nuestro caso;

**En los casos de estudio a analizar, aquel puesto de trabajo que cumpla con determinada estructura influirá directamente sobre el grado de motivación laboral.**

Los trabajadores serán entonces nuestras unidades de análisis, en particular aquellos que se desempeñan en el rubro de servicios profesionales, más precisamente en estudios contables de la ciudad de Montevideo-Uruguay.

Con esta finalidad se utiliza un instrumento que mide, por un lado la Estructura del Puesto de Trabajo y por otro la de Motivación Laboral presente en los empleados, para posteriormente vincularlas y así verificar o rechazar nuestra hipótesis

### **6.3. Construcción de la Muestra.**

La muestra es un subconjunto de individuos de la población meta, de hecho puede ser cualquier subconjunto de elementos a los que se refiere el estudio.

Dado que las hipótesis de investigación refieren a la población meta, es importante saber en qué medida las observaciones realizadas sobre la muestra pueden ser generalizadas.

Existen dos tipos de muestras, las probabilísticas y las no probabilísticas. Las primeras se basan en leyes del azar, en tanto que las otras intentan reproducir con la mayor fiabilidad posible la población objetivo, teniendo en cuenta características conocidas de esta última. Consideramos que el muestreo no probabilístico es el que se adecua de mejor manera a nuestra investigación. Dentro de este, el muestreo por elecciones razonadas es el que mejor se adapta a las características de nuestra población meta dado que el objetivo de la investigación no es estudiar las variaciones en el interior de la población, sino más bien algunas particularidades de esta, siendo la búsqueda de representatividad de un interés muy limitado.

El proceso de muestreo, enfrenta dos dificultades;

- 1) Cómo localizar la población que se intenta estudiar.
- 2) Cómo definir a priori de manera acertada la cantidad de sujetos requeridos para verificar nuestra hipótesis.

Para sortear la primera dificultad, se utilizó la elección deliberada para lo que se contactaron cuatro estudios contables ubicados en la ciudad de Montevideo.

Como solución al segundo problema, intentando maximizar el beneficio en la aplicación de los instrumentos de medición, se seleccionó la totalidad de los empleados de dichos estudios.

Con este tipo de muestra, aumentamos la utilidad de la información y restringimos la cantidad de elementos seleccionados.

A continuación se presenta, a modo a de resumen, un cuadro con el tipo de muestreo seleccionado para nuestra investigación:

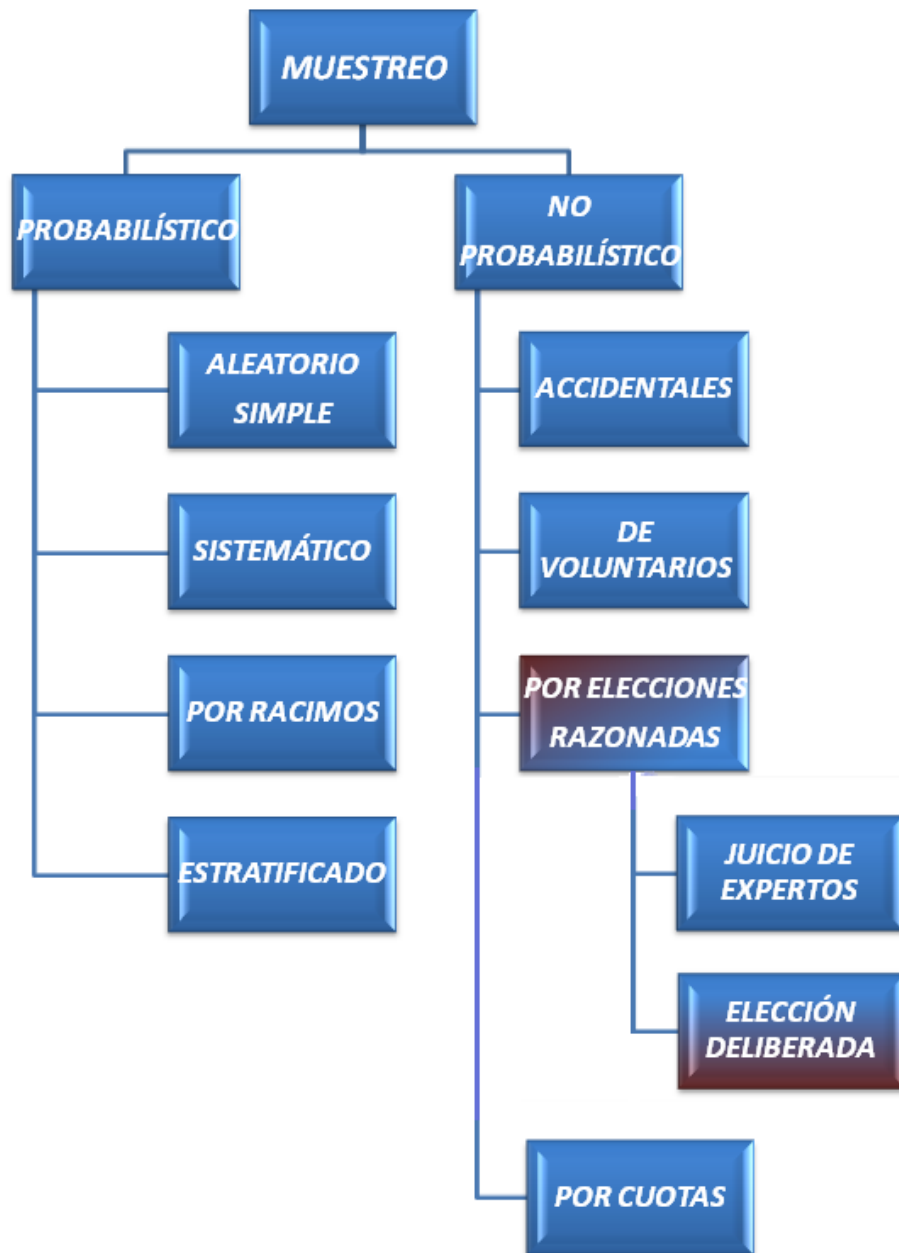


FIGURA 51: TÉCNICAS DE MUESTREO.

Fuente: Elaboración Propia.

## SECCIÓN 7: DEFINICIÓN DE VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 7.1. Introducción.

En la presente Sección se describen las dimensiones retenidas en nuestra investigación así como el instrumento utilizado para medir su incidencia. El mismo surge de la operativización de las dimensiones seleccionadas.

A continuación se expone la estructura de la Sección:

SECCIÓN 7: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.
7.1. Introducción.
7.2. Definición Operativa de las Variables.
7.3. Método de Recolección de Datos.
7.4. Calidad de los Instrumentos de Medida.

FIGURA 52 : SECCIÓN 7 : DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.2. Definición Operativa de las Variables.

Existen dos aspectos ligados a la definición operativa de las variables que deben ser objeto de una particular atención; la clasificación de acuerdo a su función y su descripción.

### **7.2.1. Clasificación de Acuerdo a su Función.**

Considerando que este trabajo es una investigación de tipo experimental, definimos dos tipos de variables; independiente y dependiente. La primera será la variable sobre la que se desea medir los efectos, Estructura del Puesto de Trabajo. Por su parte la variable dependiente, Motivación Laboral, intenta explicar los efectos esperados de la primera. Por tanto se busca explicar cómo la Estructura del puesto influye directamente sobre la Motivación Laboral.

Las anteriores se explican a través de las dimensiones retenidas en nuestro marco teórico. A continuación se recuerda cuáles son;

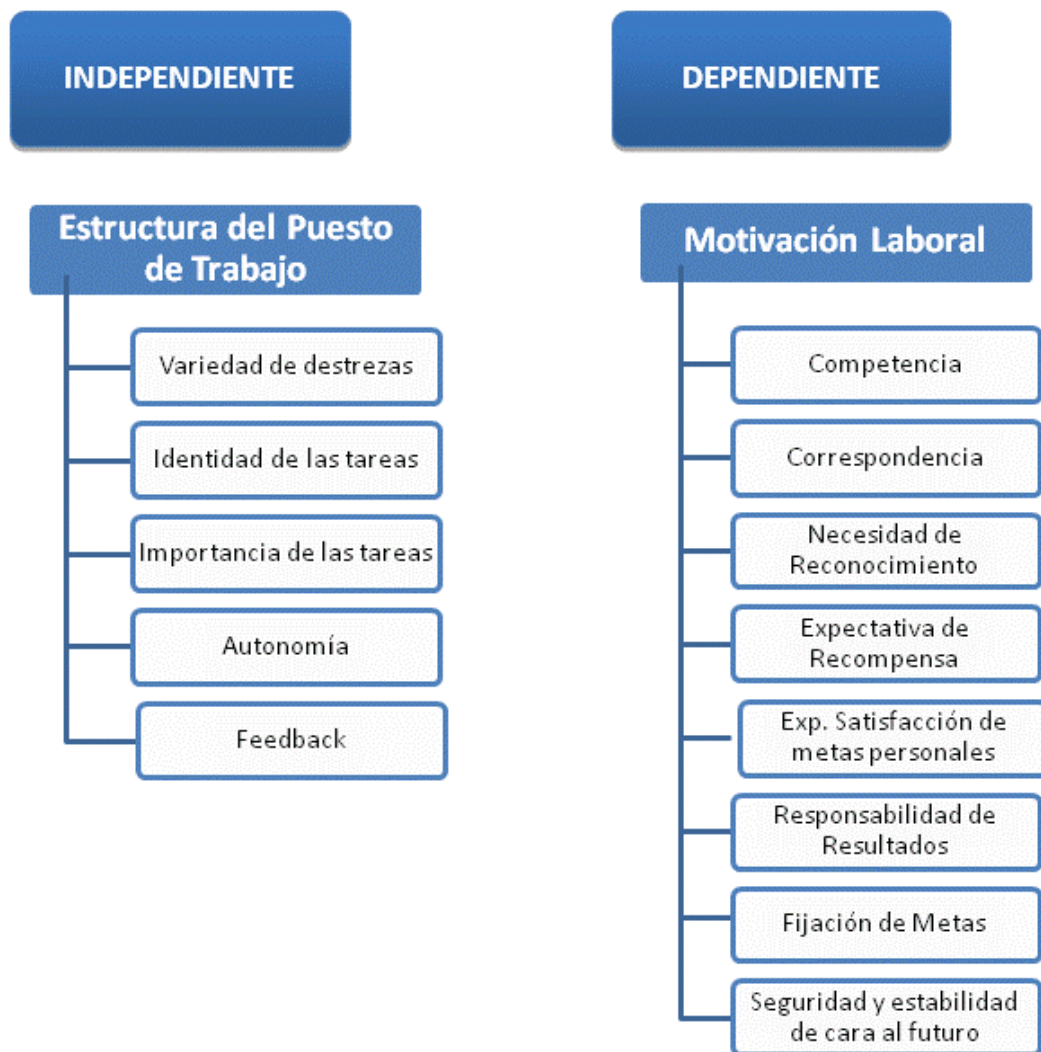


FIGURA 53: VARIABLES RETENIDAS PARA NUESTRA INVESTIGACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.2.2. Descripción de las Dimensiones.

En esta parte se lleva a cabo la descripción operativa de cada una de las dimensiones para la población, estudios contables.

Siguiendo con el criterio de separación del punto anterior, se detallan las variables independiente y dependiente.

### **7.2.2.1. Estructura del Puesto de Trabajo.**

#### **7.2.2.1.1. Variedad de Destrezas.**

Dimensión que muestra el grado en el cual un puesto requiere una amplia gama de actividades para ejecutar el trabajo, lo que implica el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

#### **7.2.2.1.2. Identidad de la Tarea.**

Dimensión asociada al grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible, constituyendo una unidad completa de trabajo.

#### **7.2.2.1.3. Importancia de las Tareas.**

Dimensión referente al grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas en la organización inmediata o ambiente externo. Nivel de importancia que otra persona le asocia al puesto.

#### **7.2.2.1.4. Autonomía.**



Dimensión que contempla el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustancial al empleado en la programación de su trabajo y utilización de las herramientas necesarias para ello.

#### **7.2.2.1.5. Feedback.**

Dimensión concerniente al grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

#### **7.2.2.2. Motivación Laboral.**

##### **7.2.2.2.1. Competencia.**

Dimensión que muestra el conjunto de atributos que una persona posee y le permite desarrollar acciones efectivas en el ámbito laboral.

##### **7.2.2.2.2. Correspondencia.**

Dimensión que refiere al relacionamiento con otras personas, requiriendo que exista un sentido de respeto mutuo, afecto y confianza para con los demás, ofreciendo un marco de seguridad y estabilidad.

##### **7.2.2.2.3. Necesidad de Reconocimiento.**

Dimensión que enfatiza la necesidad que tiene toda persona de sentirse apreciada, tener prestigio, y destacarse dentro de su grupo laboral.

#### **7.2.2.2.4. Expectativa de Recompensa.**

Dimensión que muestra la idea que tiene el empleado que recibirá una compensación cuando haya realizado el trabajo.

#### **7.2.2.2.5. Expectativa de Satisfacción de Metas Personales.**

Dimensión vinculada a la idea que tiene el empleado sobre la posibilidad de poder satisfacer el fin al que dirige sus acciones o deseos.

#### **7.2.2.2.6. Responsabilidad de Resultados.**

Dimensión que hace referencia al grado en que el empleado siente que su actuación influye en el fruto de su trabajo.

#### **7.2.2.2.7. Fijación de Metas.**

Dimensión vinculada a las características de las metas que el empleado se establece. Dichas características deben:

- Poseer cierto grado de dificultad.

- Ser claras y precisas.
- Estimular la persistencia a lo largo del tiempo.
- Permitir la retroalimentación.

#### **7.2.2.2.8. Seguridad y Estabilidad de Cara al Futuro.**

Dimensión que muestra el grado de confianza que el empleado tiene de permanecer en la organización durante mucho tiempo.

#### **7.2.3. Relación entre Variables.**

Ya se mencionó la relación positiva existente entre la variable independiente y dependiente, por lo que es preciso explicitar aquí las relaciones que estas tienen con las dimensiones que las explican. Tanto la Estructura del Puesto de Trabajo como la Motivación Laboral, se miden en función de las dimensiones, por lo que a valores altos del conjunto de estas, serán altos los valores de las variables bajo estudio.

#### **7.3. Recolección de Datos.**

A continuación se describe en detalle el método utilizado en la recolección de datos en esta investigación.

Existen tres grandes fuentes de datos:

- Utilización de documentos (oficiales, personales, prensa, utilitarios).

- Observación del Investigador (sistemática, ligada a la entrevista, libre o participante).
- Información suministrada por sujetos (libre, dirigida).

Los dos primeros métodos enunciados son impracticables para nuestra investigación dado que la relación existente entre la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral no son directamente observables o documentables. Por tanto, la fuente que utilizamos es la información suministrada por los propios empleados de los estudios contables ya que son los únicos que pueden brindar la información pertinente. Debemos aclarar que en estos casos la reactividad<sup>16</sup> se vuelve máxima. Particularmente utilizamos la entrevista dirigida escrita (cuestionario ver anexo 1). Como ya se mencionó Para mitigar tal efecto se aseguró el anonimato del encuestado, la confidencialidad y reserva de la información obtenida. En el cuestionario no se solicitó proporcionar datos personales. Además al momento de entrega del mismo, se implemento un sistema de “Urna” en el cual los encuestados lo depositaban.

Consta de una serie de afirmaciones orientadas a medir las variables bajo estudio a través de las diferentes dimensiones ya mencionadas.

A continuación se presenta el modelo de cuestionario utilizado:

---

<sup>16</sup> En este caso hace referencia a la reacción que la persona pueda manifestar ante la determina pregunta. Algunas se niegan a responder, otras seleccionan la información que brindan o incluso suministran información sesgada.

Variables							
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
Dimensiones del Puesto de Trabajo	a	Variedad de Destrezas					
	b	Identidad de la Tareas					
	c	Importancia de las tareas					
	d	Autonomía					
	e	Importancia de las tareas					
	f	Autonomía					
	g	Feedback					
	h	Autonomía					
	i	Variedad de Destrezas					
	j	Feedback					
Motivación Laboral	k	Competencia					
	l	Correspondencia					
	ll	Expectativa de Reconocimiento					
	m	Expectativa de satist. Metas Personales					
	n	Responsabilidad de Resultados					
	ñ	Seguridad y estabilidad de cara al Futuro					
	o	Responsabilidad de Resultados					
	p	Fijación de Metas					
	q	Fijación de Metas					
	r	Fijación de Metas					
	s	Expectativa de Recompensa					
	t	Competencia					
	u	Expectativa de Reconocimiento					
	v	Genérica					
	w	Expectativa de Reconocimiento					
	x	Correspondencia					
	y	Seguridad y estabilidad de cara al Futuro					
	z	Responsabilidad de Resultados					

GURA 54: MODELO DE CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. (PARTE A)

Fuente: Elaboración Propia.

En la primera columna se muestra las variables que se intenta analizar, es decir, la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral.

Por su parte en la segunda columna, se muestra la referencia de las afirmaciones utilizadas en el cuestionario (Ver figura 55).

La tercera, muestra el detalle de las dimensiones a la que hace referencia cada afirmación.

Por último, en las últimas cinco columnas aparecen las posibles respuestas a tales afirmaciones (medidas a través de una escala likert).

Afirmaciones	
a	Realizo una variada gama de actividades en mi trabajo.
b	Cuando realizo una tarea, completo todo el proceso de trabajo
c	Considero que las demás personas (compañeros de trabajo, clientes) ven importante el trabajo que realizo.
d	Tengo libertad e independencia para realizar las tareas de acuerdo a la posición que ocupo en la empresa.
e	La incidencia de mi trabajo en otras personas es elevada.
f	Organizo mi trabajo y escojo las herramientas apropiadas para realizarlo.
g	Habitualmente recibo información sobre el desempeño de mis tareas.
h	Ante un problema inesperado lo resuelvo según mi criterio.
i	Mi trabajo requiere el uso de diferentes habilidades y conocimientos.
j	En el caso que se realicen evaluaciones de desempeño, me informan sobre los resultados de la misma.
k	Considero que mis conocimientos y capacidades son más que suficientes a los requeridos por mi puesto.
l	Existe respeto y confianza en mi ambiente laboral.
ll	Me siento poco apreciado en mi trabajo.
m	Mi trabajo me da la posibilidad de cumplir con mis metas personales.
n	Gracias a mi trabajo se obtienen buenos resultados.
ñ	En el futuro me veo trabajando aquí.
o	Creo que mi trabajo no se refleja en los resultados globales de la empresa.
p	Me propongo <b>metas laborales</b> claras y precisas por las cuales me esfuerzo.
q	Las metas anteriores son de mediano y largo plazo.
r	Habitualmente percibo los progresos de mis metas laborales.
s	Los beneficios que recibo como fruto de mi trabajo los creo justos.
t	Realizo habitualmente mis tareas de forma correcta.
u	Siento que las personas reconocen mi trabajo.
v	Deseo seguir trabajando en este lugar.
w	Habitualmente me destaco en las tareas que realizo.
x	Siento que entre todos (la organización) formamos un gran equipo de trabajo.
y	Me siento seguro trabajando en esta firma.
z	Siento que realizo un trabajo útil en la empresa.

FIGURA 55: MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. (PARTE B)

Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en el modelo, se utiliza para medir las afirmaciones una Escala de Likert de 5 valores posibles, a saber:

<b>Escala</b>	<b>Puntuación</b>
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Indiferente	3
De Acuerdo	4
Muy de Acuerdo	5

FIGURA 56: PUNTUACIÓN ESCALA DE LIKERT.

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe aclarar que dicha escala es de tipo ordinal, lo cual determina que un número mayor tiene un mayor grado de atributo medido en comparación con un número menor, pero las diferencias entre rangos pueden no ser iguales. Por ejemplo, 2 (en desacuerdo) es mayor que 1 (muy en desacuerdo), pero no necesariamente es el doble, sino simplemente mayor.

Por tal motivo esta investigación no intenta medir las variables en términos absolutos, sino que únicamente analiza la correlación existente entre ellas, por ejemplo a valores altos de la Estructura del Puesto de Trabajo se dan valores altos de la Motivación Laboral. Dada la amplia aceptación y prestigio de los autores de las teorías utilizadas, podemos afirmar que el instrumento mide (en términos relativos) las variables bajo estudio mediante las dimensiones analizadas en el Estado de los Conocimientos.

Volviendo a la escala, concluimos que la puntuación máxima que se puede asignar a cada variable es la siguiente:

Afirmación	Variable	Puntuación
<b>a</b>	Variedad de Destrezas	5
<b>b</b>	Identidad de la Tareas	5
<b>c</b>	Importancia de las tareas	5
<b>d</b>	Autonomía	5
<b>e</b>	Importancia de las tareas	5
<b>f</b>	Autonomía	5
<b>g</b>	Feedback	5
<b>h</b>	Autonomía	5
<b>i</b>	Variedad de Destrezas	5
<b>j</b>	Feedback	5
<b>Dimensiones del Puesto de Trabajo (Puntuación Máxima)</b>		<b>50</b>

FIGURA 57: PUNTUACIÓN MÁXIMA VARIABLE INDEPENDIENTE.

Fuente: Elaboración Propia.

Afirmación	Variable	Puntuación
<b>k</b>	Competencia	5
<b>l</b>	Correspondencia	5
<b>ll</b>	Expectativa de Reconocimiento	5
<b>m</b>	Expectativa de satist. Metas Personales	5
<b>n</b>	Responsabilidad de Resultados	5
<b>ñ</b>	Seguridad y estabilidad de cara al Futuro	5
<b>o</b>	Responsabilidad de Resultados	5
<b>p</b>	Fijación de Metas	5
<b>q</b>	Fijación de Metas	5
<b>r</b>	Fijación de Metas	5
<b>s</b>	Expectativa de Recompensa	5
<b>t</b>	Competencia	5
<b>u</b>	Expectativa de Reconocimiento	5
<b>v</b>	Genérica	5
<b>w</b>	Expectativa de Reconocimiento	5
<b>x</b>	Correspondencia	5
<b>y</b>	Seguridad y estabilidad de cara al Futuro	5
<b>z</b>	Responsabilidad de Resultados	5
<b>Motivacion Laboral (Puntuación Máxima)</b>		<b>90</b>

FIGURA 58: PUNTUACIÓN MÁXIMA VARIABLE DEPENDIENTE.

Fuente: Elaboración Propia.



Para el procesamiento de datos se utilizaron planillas electrónicas en las cuales se contempla la variable estudiada y la puntuación obtenida en cada una de las dimensiones para cada empleado. Se efectuó una planilla para cada estudio contable con la finalidad de realizar tanto análisis individuales como globales (Ver Anexo 2).

A modo de resumen se muestran los resultados obtenidos detallados por cada dimensión.

	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)		k)	l)	m)	n)	ñ)	o)	p)	q)	r)	s)	t)	U)	v)	w)	x)	y)	z)		
Estudio 1	21	19	18	21	21	21	14	20	23	15	193	19	20	18	20	19	16	20	20	16	16	18	21	18	19	19	21	21	21	342
Estudio 2	45	45	43	45	41	51	30	46	55	22	423	53	37	44	38	47	29	36	46	48	38	31	55	42	33	45	38	24	52	736
Estudio 3	309	311	300	311	279	317	232	263	312	271	2,905	300	349	296	263	306	220	263	293	272	268	229	317	274	270	279	328	305	324	5,156
Estudio 4	358	348	329	324	309	333	291	265	351	363	3,271	309	381	328	296	321	263	286	345	326	333	273	344	317	295	293	348	341	343	5,742
<b>Totales</b>	<b>733</b>	<b>723</b>	<b>690</b>	<b>701</b>	<b>650</b>	<b>722</b>	<b>567</b>	<b>594</b>	<b>741</b>	<b>671</b>	<b>6,792</b>	<b>681</b>	<b>787</b>	<b>686</b>	<b>617</b>	<b>693</b>	<b>528</b>	<b>605</b>	<b>704</b>	<b>662</b>	<b>655</b>	<b>551</b>	<b>737</b>	<b>651</b>	<b>617</b>	<b>636</b>	<b>735</b>	<b>691</b>	<b>740</b>	<b>11,976</b>
<b>Máximo Teórico</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>9,350</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>16,830</b>
<b>Tot./Máx Teórico</b>	<b>78%</b>	<b>77%</b>	<b>74%</b>	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>77%</b>	<b>61%</b>	<b>64%</b>	<b>79%</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>	<b>73%</b>	<b>84%</b>	<b>73%</b>	<b>66%</b>	<b>74%</b>	<b>56%</b>	<b>65%</b>	<b>75%</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>	<b>59%</b>	<b>79%</b>	<b>70%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>	<b>79%</b>	<b>74%</b>	<b>79%</b>	<b>71%</b>

FIGURA 59: TOTALES GENERALES.

Fuente: Elaboración Propia.

Antes que nada cabe aclarar que en el estudio 1 se encuestaron 5 personas (de un total de 7), en el estudio 2 se encuestaron 13 (de un total de 22), en el estudio 3 se encuestaron 80 (de un total de 86) y en el estudio 4 se encuestaron 89 (de un total de 123).

Como se aprecia, no se pudo entrevistar al 100% del personal debido a causas ajenas a nuestra voluntad (licencia, enfermedad, no se encontraban en el lugar de trabajo, etc.), de todos modos creemos que las muestras son representativas de cada estudio.

En la fila "Totales", se aprecia la puntuación obtenida del total de encuestados para cada dimensión. Por su parte la fila, "Máximo Teórico" muestra la

puntuación óptima que le correspondería a cada dimensión. Se observa entonces, en la fila “Tot. /Máx. Teórico” la proporción de los valores obtenidos en el total de las respuestas respecto al máximo posible.

## SECCIÓN 8: ANÁLISIS DE LOS DATOS.

### 8.1. Introducción.

La finalidad de esta Sección es planificar y explicar las principales técnicas y operaciones a las que se someterán los datos con el propósito de verificar la hipótesis planteada y posteriormente realizar las conclusiones.

A continuación se expone la estructura de la Sección:

SECCIÓN 8: ANÁLISIS DE LOS DATOS.
8.1. Introducción.
8.2. Preparación y Descripción del Material Bruto.
8.3. Reducción de los Datos.
8.4. Elección y Aplicación de los Modos de Análisis.
8.4.1. Análisis Global de los Datos.
8.4.2 Análisis de las Dimensiones que Explican la Estructura del Puesto de Trabajo.
8.4.3 Análisis de las Dimensiones que Explican la Motivación Laboral.

FIGURA 60: SECCIÓN 8: ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Fuente: Elaboración Propia.

Existen dos grandes grupos de técnicas para el análisis de los datos:

- **Técnicas cualitativas;** los datos se presentan bajo modo verbal (por ejemplo, el texto íntegro de una entrevista, documentos escritos, etc.)
- **Técnicas cuantitativas;** los datos se presentan bajo modo numérico.

Por el tipo de hipótesis planteada, variables definidas, y método de recolección de datos seleccionado, se estima adecuada la aplicación de técnicas cualitativas de análisis de datos.

La técnica seleccionada no presenta reglas formales para el análisis de datos (sentido estadístico). Sin embargo, dado que se presentan de forma de escrita, el análisis puede organizarse de la siguiente manera:

1. Preparación y Descripción del Material Bruto.
2. Reducción de los datos.
3. Elección y aplicación de los Modos de Análisis.
4. Análisis Transversal.



FIGURA 61: TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Fuente: Elaboración Propia.

## 8.2. Preparación y Descripción del Material Bruto.

Para la realización de nuestra investigación encuestamos a todos los empleados (que se encontraban en su lugar de trabajo al momento de la encuesta) de cada estudio contable seleccionado. Estos cuestionarios componen el material bruto que sirve como punto de partida para el análisis posterior.

## 8.3. Reducción de los Datos.

Esta segunda etapa consiste en la comprensión de los datos. En nuestro caso, se construyó un cuestionario a medida en base a una escala de Likert ordinal de cinco posibles respuestas. Siguiendo la ya muy probada metodología de este tipo de cuestionarios se realizó una serie de afirmaciones tendientes a medir las variables en cuestión. Por tanto, los datos obtenidos de la aplicación de los mismos, ya se presentan de forma resumida por grupo de variable facilitando su posterior análisis.

#### **8.4. Elección y Aplicación de los Modos de Análisis.**

El modo de análisis que se aplica sobre los datos obtenidos en esta investigación es el de emparejamiento, dado que realizamos una comparación entre la configuración teórica preestablecida y la configuración teórica observada. Dicho análisis se implementa mediante la utilización de planillas electrónicas creadas a tal fin permitiendo la comparación deseada.

##### **8.4.1. Análisis Global de los Datos.**

Una vez recolectado los datos se procedió con su análisis. En primera instancia se intentó ver si existía algún tipo de correlación entre las variables sujetas a estudio. Las relaciones lineales entre variables pueden expresarse mediante estadísticos conocidos como coeficientes de correlación, pudiendo asumir valores que varían entre +1 y -1. Un valor de -1 indica una relación lineal negativa perfecta; un valor de +1 indica una relación lineal positiva perfecta; un valor de cero indica que hay ausencia total de relación lineal entre las dos variables.

En nuestro caso el coeficiente de correlación global (considera los 4 estudios contables muestreados) es de 0.994 (Ver figura 62), mostrando una correlación positiva casi perfecta.

Por su parte dicho coeficiente aplicado a cada estudio contable arrojó los siguientes valores;

- Estudio 1: 0.999 (Ver figura 63).
- Estudio 2: 0.990 (Ver figura 64).
- Estudio 3: 0.996 (Ver figura 65).
- Estudio 4: 0.993 (Ver figura 66).

Se observa entonces que el coeficiente de correlación lineal aplicado a cada estudio particular arroja valores cercanos a +1., mostrando en todos los casos un fuerte correlación positiva entre la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral.

A continuación presentamos las gráficas de dispersión de las variables sujetas a estudio:

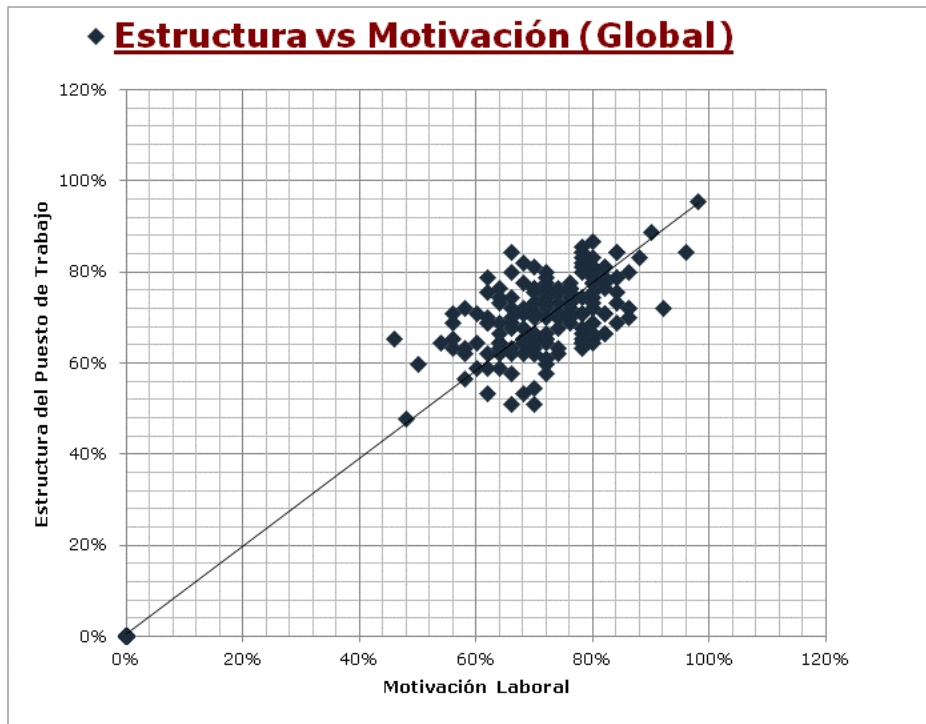


FIGURA 62: GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE LOS DATOS GLOBALES.- Fuente: Elaboración Propia.

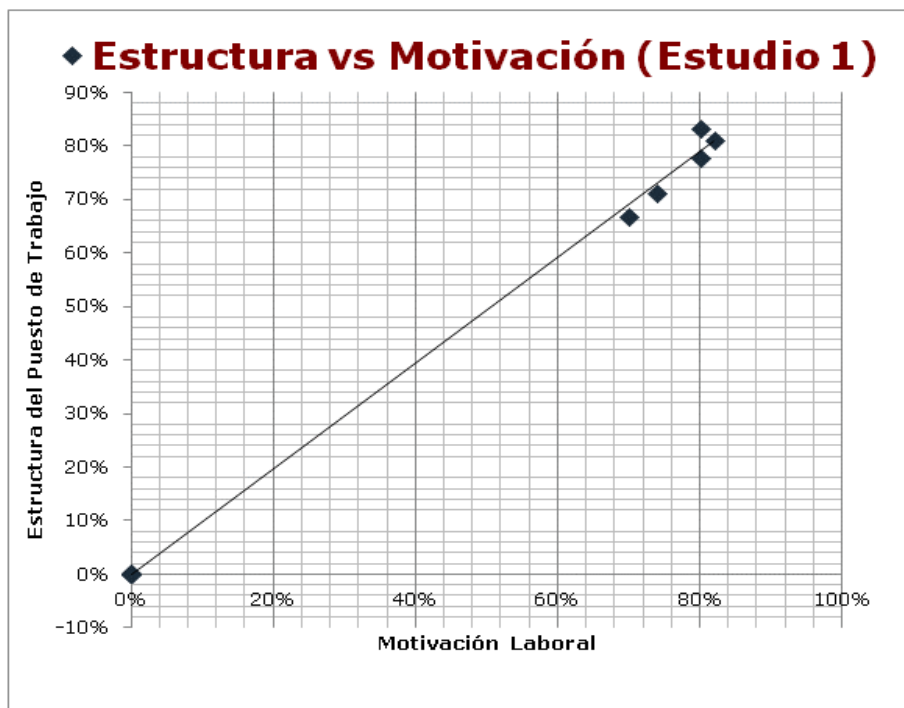


FIGURA 63: GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE LOS DATOS ESTUDIO 1.- Fuente: Elaboración Propia.



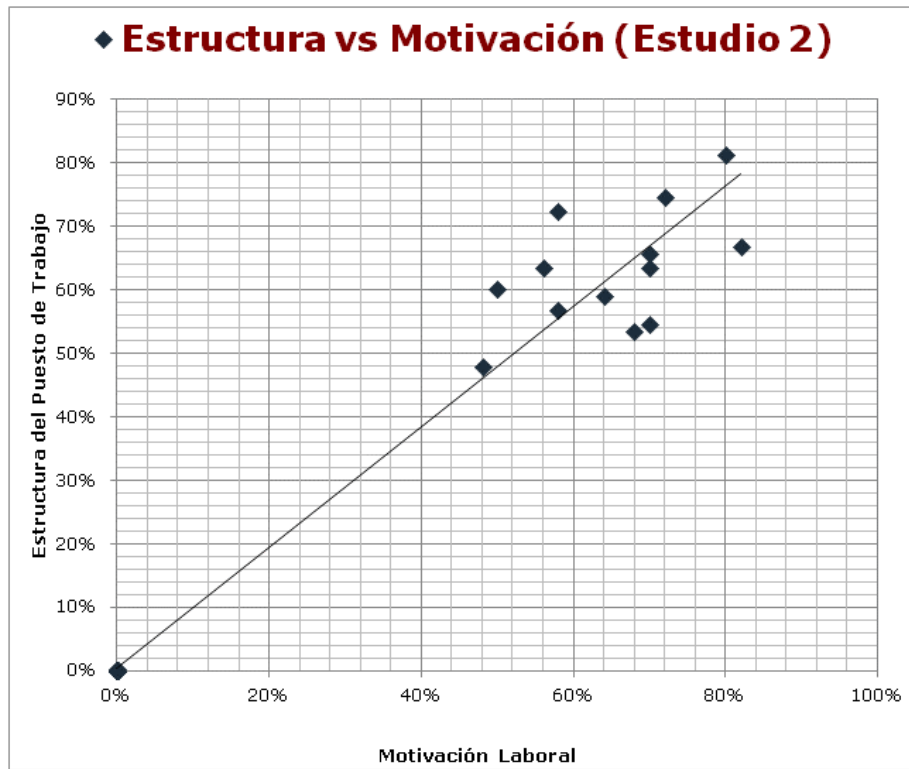


FIGURA 64: GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE LOS DATOS ESTUDIO 2. - Fuente: Elaboración Propia.

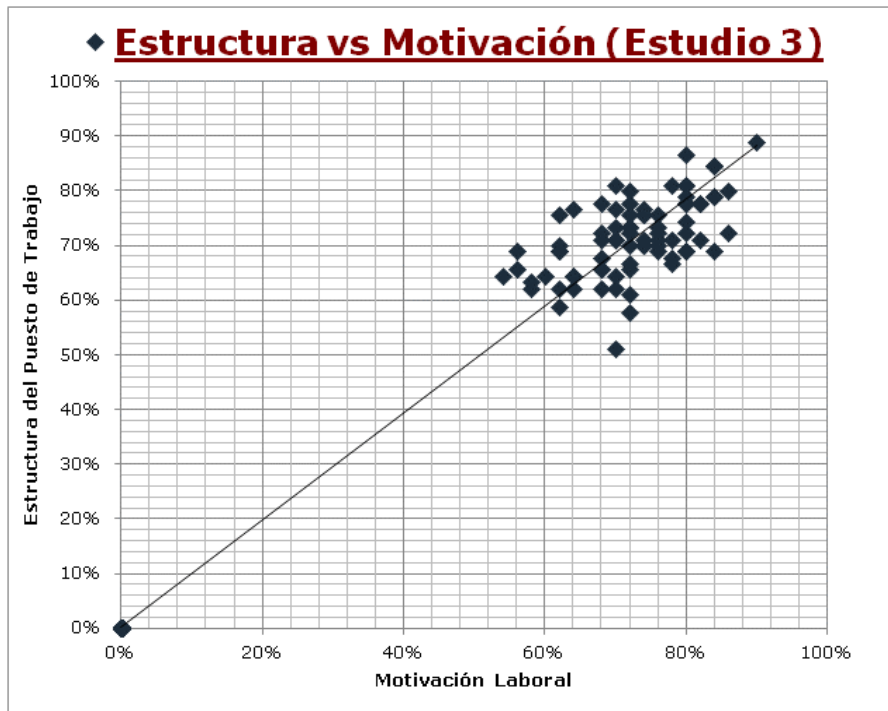


FIGURA 65: GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE LOS DATOS ESTUDIO 3.-Fuente: Elaboración Propia.

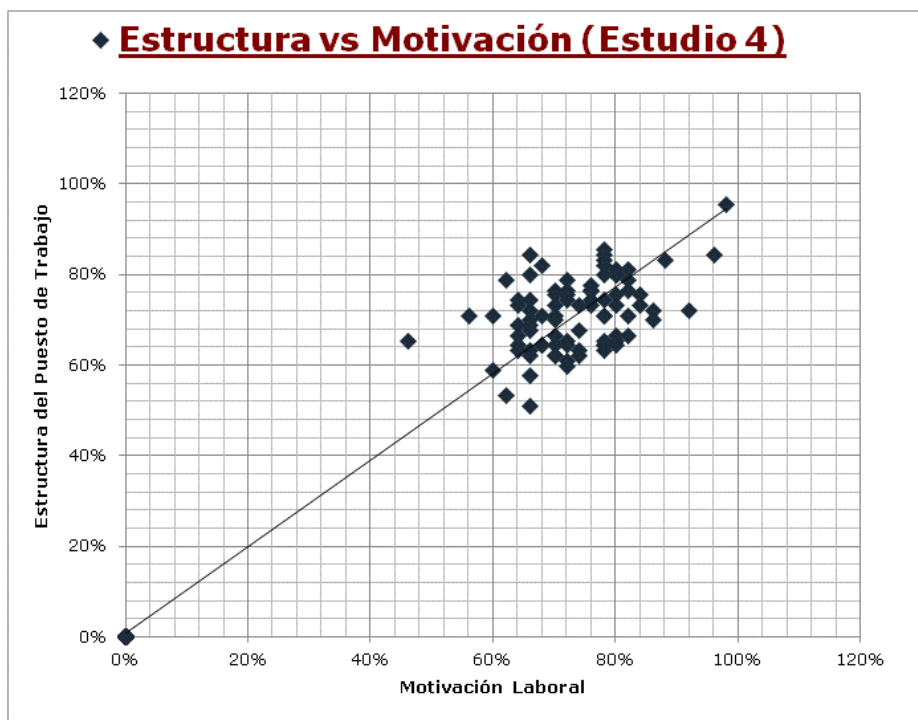


FIGURA 67: GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE DATOS ESTUDIO 4.- Fuente: Elaboración Propia.

#### 8.4.2. Análisis de las Dimensiones que Explican la Estructura del Puesto de Trabajo.

A continuación presentamos un gráfico donde se muestran los valores de las Dimensiones que explican la Estructura del Puesto de Trabajo según los datos recogidos en nuestra investigación:

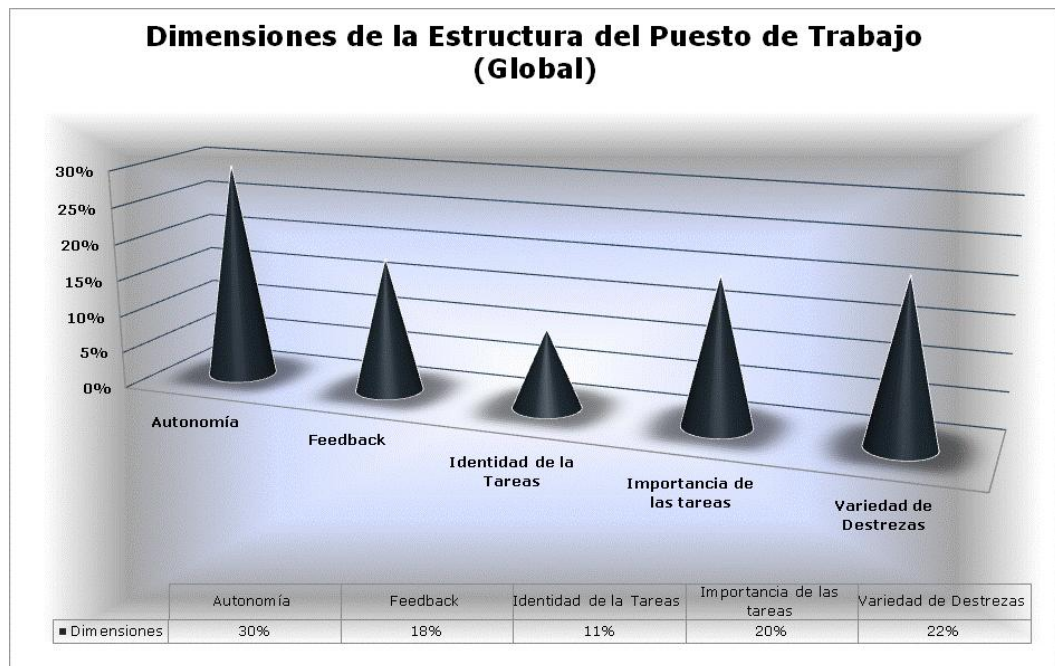


FIGURA 67: GRÁFICA COMPOSICIÓN DE DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA DEL PUESTO DE TRABAJO.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la muestra, la dimensión de autonomía en los estudios contables adquiere una mayor importancia relativa dentro de la Estructura del Puesto de Trabajo, y por el contrario la dimensión identidad de las tareas muestra una menor importancia relativa.

### 8.4.3. Análisis de las Dimensiones que Explican la Motivación Laboral.

A continuación presentamos un gráfico donde se muestran los valores de las dimensiones que explican la Motivación Laboral según los datos recogidos en nuestra investigación:

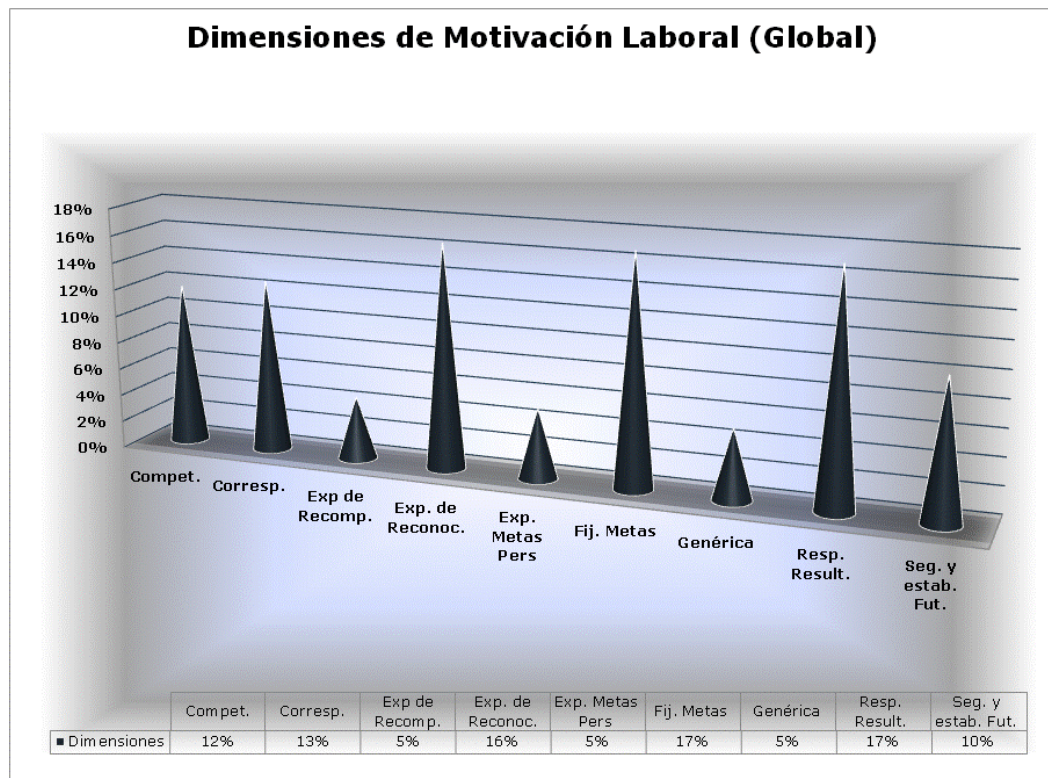


FIGURA 68: GRÁFICA COMPOSICIÓN DE DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la muestra, las dimensiones de expectativa de reconocimiento, fijación de metas laborales y responsabilidad sobre resultados, en los estudios contables adquieren una mayor importancia relativa dentro de la motivación laboral, y por su parte la dimensión expectativa de recompensa y expectativa de metas personales presentan una menor importancia relativa.

## **SECCIÓN 9: CONSLUSIONES.**

### **9.1. Introducción.**

El objetivo del presente trabajo de investigación monográfico fue comprobar que existe una relación directa entre la variable Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral, dicho en otras palabras, demostrar que ante la presencia de determinada Estructura del Puesto de Trabajo se ve afectada la Motivación Laboral.

Con tal finalidad se realizó en primer lugar la conceptualización del problema de investigación, conteniendo la definición del problema de investigación, la revisión del estado de los conocimientos y el modelo teórico e hipótesis o preguntas de investigación, entendiéndose que este marco conceptual era esencial para la estructuración de nuestro trabajo de campo.

En segundo lugar se realizó la elección de la estrategia y planificación operativa de la investigación.

Y en tercer lugar, se llevó a cabo el trabajo de campo propiamente dicho. Para ello se efectuó una serie de encuestas a cuatro estudios contables. Culminadas las mismas se precedió al análisis de los datos obtenidos.

Lo que resta ahora es exponer en la presente Sección las conclusiones a que arribamos.

Se expone a continuación la estructura de la presente Sección:

## **SECCIÓN 9: CONCLUSIONES.**

### **9.1. Introducción.**

9.2. Conclusiones Generales de la Investigación.
9.3. Limitaciones de la Investigación.
9.4. Reseña para Futuras Investigaciones.

FIGURA 69: SECCIÓN 9: CONCLUSIONES.

Fuente: Elaboración Propia.

## 9.2. Conclusiones Generales de la Investigación.

Del análisis de los datos recolectados surge, en primera instancia, de forma clara que existe una fuerte correlación positiva entre las dos variables sujetas a estudio: Estructura del Puesto de Trabajo y Motivación Laboral. Esto se desprende de la confección de coeficientes de correlación lineal, los cuales fueron aplicados, tanto a cada estudio particular como al global de la muestra, observándose entonces que dicha correlación fue cercana a +1 en todos los casos.

Si bien, por el tipo y forma de selección de la muestra, es poco probable que realizar una extrapolación de los datos sea exitosa (ver más adelante Limitaciones de la Investigación), de todas maneras en nuestro caso concreto, seleccionamos una muestra de cuatro estudios contables con características diferentes unos de otros, ya sea de infraestructura (cantidad de empleados), organización interna del trabajo, promedio de edad y antigüedad, políticas activas de recursos humanos, etc., pudiendo observarse en todos los casos un patrón de comportamiento muy similar de las variables sujetas a estudio.

Por tanto podemos decir que nuestra hipótesis: “La Estructura del Puesto de Trabajo influye directamente sobre la Motivación Laboral”, se verificó en la muestra seleccionada.

### 9.3. Limitaciones de la Investigación.

A continuación se presenta la principal limitación de este trabajo de investigación monográfico a los efectos de que el lector la tenga en consideración a la hora de interpretar las conclusiones y evitar así emitir juicios apresurados o equivocados.

Al realizar el presente trabajo, tuvimos que lidiar con la siguiente limitación fundamental;

- Relacionada con la población, el ámbito y criterio de selección de la muestra: Los encuestados fueron seleccionados de forma razonada. Se seleccionaron un total de cuatro estudios contables en Montevideo-Uruguay. Considerando que existe una gran diversidad de estudios contables en Montevideo, la muestra seleccionada no es necesariamente representativa de la población. Es por esto que las conclusiones obtenidas en nuestro trabajo de investigación son válidas para la muestra, pero probablemente no se pueda extrapolar los resultados obteniendo una alta confiabilidad.

#### **9.4. Reseña para Futuras Investigaciones.**

Entendemos que la relación estudiada entre la Estructura del Puesto de Trabajo y la Motivación Laboral ofrece un campo fértil para futuras investigaciones. Para este argumento nos basamos en dos características esenciales de este tema: su amplitud y su importancia, dado la incidencia que tiene esta temática en las organizaciones de hoy en día.

Por lo expuesto, opinamos que esta investigación podría aportar valiosa información al resto de las organizaciones (además de estudios contables) y sería grato que se logren nuevos conocimientos a partir del nuestro.





## ANEXO 1: CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

### CUESTIONARIO Investigación Monográfica

El presente cuestionario se efectúa solamente con fines académicos, por tanto, la información que surja del mismo será de carácter anónimo, confidencial y reservado, utilizándose al sólo efecto de obtener conclusiones genéricas respecto a la relación existente entre las dimensiones del puesto de trabajo y el grado de motivación del personal.

Marque con una cruz (x) su grado de aceptación o rechazo hacia la afirmación expresada en los siguientes ítems:

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Realizo una variada gama de actividades en mi trabajo.					
Cuando realizo una tarea, completo todo el proceso de trabajo					
Considero que las demás personas (compañeros de trabajo, clientes) ven importante el trabajo que realizo.					
Tengo libertad e independencia para realizar las tareas de acuerdo a la posición que ocupo en la empresa.					
La incidencia de mi trabajo en otras personas es elevada.					
Organizo mi trabajo y escojo las herramientas apropiadas para realizarlo.					
Habitualmente recibo información sobre el desempeño de mis tareas.					
Ante un problema inesperado lo resuelvo según mi criterio.					
Mi trabajo requiere el uso de diferentes habilidades y conocimientos.					
En el caso que se realicen evaluaciones de desempeño, me informan sobre los resultados de la misma.					
Considero que mis conocimientos y capacidades son más que suficientes a los requeridos por mi puesto.					
Existe respeto y confianza en mi ambiente laboral.					
Me siento poco apreciado en mi trabajo.					
Mi trabajo me da la posibilidad de cumplir con mis metas personales.					
Gracias a mi trabajo se obtienen buenos resultados.					
En el futuro me veo trabajando aquí.					
Creo que mi trabajo no se refleja en los resultados globales de la empresa.					
Me propongo metas laborales claras y precisas por las cuales me esfuerzo.					
Las metas anteriores son de mediano y largo plazo.					
Habitualmente percibo los progresos de mis metas laborales.					
Los beneficios que recibo como fruto de mi trabajo los creo justos.					
Realizo habitualmente mis tareas de forma correcta.					
Siento que las personas reconocen mi trabajo.					
Deseo seguir trabajando en este lugar.					
Habitualmente me destaco en las tareas que realizo.					
Siento que entre todos (la organización) formamos un gran equipo de trabajo.					
Me siento seguro trabajando en esta firma.					
Siento que realizo un trabajo útil en la empresa.					

**Muchas gracias por su colaboración!!!**

**ANEXO 2: RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.**

E S T U D I O	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	ll)	m)	n)	ñ)	o)	p)	q)	r)	s)	t)	U)	v)	w)	x)	y)	z)	75 73 70 60 64	
	1	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	40	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5		5
	2	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	41	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5		4
	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	40	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4		4
	4	5	2	1	5	4	5	1	5	5	2	35	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3		4
	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	37	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4		4
21 19 18 21 21 21 14 20 23 15											19 20 18 20 19 16 20 20 16 16 18 21 18 19 19 21 21 21																			

E S T U D I O  2	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	ll)	m)	n)	ñ)	o)	p)	q)	r)	s)	t)	U)	v)	w)	x)	y)	z)	59 57 54 73 60 43 53 57 67 49 65 51 48		
	1	4	3	4	4	4	4	3	3	5	1	35	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2		2	4
	2	4	5	4	4	2	4	3	3	4	2	35	5	2	4	2	3	3	2	5	4	2	2	4	3	3	3	4		2	4
	3	2	4	2	2	2	4	1	4	3	1	25	5	3	4	2	3	2	2	4	4	2	2	4	2	2	3	4		2	4
	4	4	5	4	5	2	4	2	5	5	4	40	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5		4	4
	5	5	2	4	5	5	5	4	3	5	3	41	5	1	5	3	4	1	1	5	5	5	1	5	3	1	5	4		1	5
	6	4	2	4	2	2	2	1	2	4	1	24	2	3	4	2	3	1	3	2	2	2	1	4	4	1	2	2		1	4
	7	4	4	3	2	4	5	1	4	4	1	32	4	3	3	3	4	1	3	4	4	3	3	4	3	1	3	2		1	4
	8	2	2	4	3	3	4	2	2	4	2	28	3	3	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	2	4	2		2	4
	9	4	4	4	4	4	3	3	5	4	1	36	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5		3	4
	10	2	4	1	5	5	4	4	4	5	1	35	4	4	1	2	4	4	1	1	3	1	1	5	1	5	3	2		2	5
	11	2	2	3	2	3	4	2	4	4	3	29	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2		2	3
	12	4	4	2	3	2	4	2	3	4	1	29	4	2	3	4	3	1	3	3	4	3	4	4	3	1	3	1		1	4
	13	4	4	4	4	3	4	2	4	4	1	34	5	2	2	1	4	1	3	4	3	2	2	4	3	1	4	3		1	3
45 45 43 45 41 51 30 46 55 22											53 37 44 38 47 29 36 46 48 38 31 55 42 33 45 38 24 52																				

	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	m)	n)	ñ)	o)	p)	q)	r)	s)	t)	U)	v)	w)	x)	y)	z)				
1	5	5	4	5	3	3	4	4	5	3	41	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	70		
2	5	5	4	4	3	5	4	2	5	3	40	5	4	5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	73	
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	35	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	
4	5	4	4	4	4	5	1	4	4	1	36	4	1	5	4	3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	4	5	5	4	55	
5	5	4	3	3	3	4	1	4	4	1	32	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	58	
6	5	5	4	4	4	4	3	2	5	4	40	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	73	
7	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	34	4	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	59	
8	5	5	4	5	4	5	1	5	5	3	42	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	76	
9	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	39	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	5	61	
10	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	39	2	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	73	
11		5	4	4	3	4	2	1	3	5	31	3	4	5	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	63	
12	3	4	4	4	2	4	2	2	3	4	32	4	4	3	4	3	5	2	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	3	69	
13	4	3	5	4	2	3	4	2	4	5	36	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	72	
14	4	3	3	4	1	4	2	2	3	3	29	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	57
15	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	34	3	4	2	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	61	
16	5	4	4	4	4	5	2	5	4	3	40	5	5	4	3	5	2	3	5	4	5	2	5	4	2	4	4	4	4	70	
17	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37	2	4	4	4	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	3	63	
18	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	40	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	
19	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	63
20	2	4	3	4	2	4	3	2	4	3	31	4	5	4	4	3	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	5	5	4	68	
21	2	4	5	1	5	2	2	5	5	1	32	5	5	2	2	5	1	1	5	5	2	1	4	1	1	3	5	5	5	58	
22	5	4	3	4	2	3	4	3	5	4	37	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	64	
23	4	5	4	4	5	4	4	2	4	5	41	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	64	
24	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38	4	5	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	66	
25	5	5	4	4	4	4	2	3	4	4	39	4	4	4	2	4	2	4	3	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4	60	
26	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	35	4	4	4	1	4	1	4	4	3	1	1	5	4	1	4	4	2	5	56	
27	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	39	4	5	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	64	
28	4	4	4	4	2	4	1	3	4	4	34	2	3	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	
29	4	5	3	4	3	4	3	3	4	2	35	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	5	3	3	3	5	4	4	66	
30	5	2	4	4	4	4	2	4	5	2	36	5	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	5	1	3	4	3	2	5	59	
31	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	36	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	68	
32	4	4	4	4	3		4	3	4	5	35	4	5	4	2	4	2	3	4	5	3	2	4	4	2	4	4	4	4	64	
33	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	40	3	5	5	2	3	1	4	4	2	4	2	4	4	3	4	5	3	4	62	
34	4	3	3	2	3	4	1	3	4	4	31	3	5	4	3	3	2	2	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	62	
35	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	70	
36	4	4	4	5	4	3	5	5	5	3	42	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	71	
37	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	36	4	5	1	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	66	
38	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	37	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	63	
39	4	2	4	4	3	4	1	3	5	1	31	4	4	2	3	5	1	5	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	4	53	
40	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	68	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	65	
42	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	43	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	2	5	3	4	4	3	4	4	72	
43	5	2	4	4	3	2	4	5	3	3	36	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	2	4	4	3	4	2	4	5	63	
44	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	43	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	65	
45	3	2	3	4	3	4	2	4	4	5	34	4	5	4	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	56	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	3	68	
47	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36	4	4	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3		5	5	5	60	
48	4	5	4	5	3	5	2	2	4	4	38	4	5	5	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	65	
49	4	2	4	4	2	5	4	2	4	4	35	4	5	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	5	4	4	69	
50	2	1	3	3	4	5	1	3	4	2	28	2	5	5	5	3	3	3	1	3	3	2	3	3	5	2	5	4	2	59	
51	3	4	4	3	3	5	3	4	3	4	36	5	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	3	4	66	
52	2	2	3	4	3	4	1		5	28	3	5	4	3	3	1	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	62	
53	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	45	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	80	
54	5	4	2	4	5	2	1	4	5	3	35	4	4	1	1	4	1	2	4	4	5	1	4	1	1	4	2	1	2	46	
55	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	36	4	4	3	1	2	1	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	52	
56	5	5	2	4	3	4	3	3	3	2	34	5	5	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	64	
57	2	4	3	5	2	4	2	2	4	3	31	2	5	5	4	3	3	4	2	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	62	
58	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	37	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	1	4	4	4	3	5	4	69	
59	5	5	1	2	2	4	2	5	2	1	29	5	3	1	4	3	1	5	2	2	2	3	3	1	5	5	1	5	5	56	
60	2	3	4	5	4	5	5	3	4	5	40	2	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	67	
61	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	37	4	5	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	68	
62	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	40	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	70	
63	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3																					



## ANEXO 3: ANÁLISIS DE LOS DATOS.

- **Análisis Estadísticos de las muestras.**

La expresión matemática para hallar el coeficiente de correlación es la siguiente:

$$R_{xy} = \frac{\sum x \cdot y}{\sqrt{\sum x^2} \cdot \sqrt{\sum y^2}}$$

- **Estudio 1.**

$\sum X \cdot Y$	$\sum X$	$\sum Y$	$\sum X^2$	$\sum Y^2$	$r_{xy} = \frac{\sum X \cdot Y}{\sqrt{\sum X^2} \cdot \sqrt{\sum Y^2}}$
67%	80%	83%	64%	69%	
67%	82%	81%	67%	66%	
62%	80%	78%	64%	60%	
47%	70%	67%	49%	44%	
53%	74%	71%	55%	51%	
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0.999</b>

- **Estudio 2.**

$\Sigma X*Y$	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$\Sigma X^2$	$\Sigma Y^2$	$r_{xy}=\Sigma X*Y/\sqrt{(\Sigma X^2)*\sqrt{(\Sigma Y^2)}}$
46%	70%	66%	49%	43%	
44%	70%	63%	49%	40%	
30%	50%	60%	25%	36%	
65%	80%	81%	64%	66%	
55%	82%	67%	67%	44%	
23%	48%	48%	23%	23%	
38%	64%	59%	41%	35%	
35%	56%	63%	31%	40%	
54%	72%	74%	52%	55%	
38%	70%	54%	49%	30%	
42%	58%	72%	34%	52%	
33%	58%	57%	34%	32%	
36%	68%	53%	46%	28%	
<b>539%</b>	<b>846%</b>	<b>818%</b>	<b>564%</b>	<b>525%</b>	<b>0.990</b>

- **Estudio 3**

$\Sigma X*Y$	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$\Sigma X^2$	$\Sigma Y^2$	$r_{xy}=\Sigma X*Y/\sqrt{(\Sigma X^2)*\sqrt{(\Sigma Y^2)}}$
64%	82%	78%	67%	60%	
65%	80%	81%	64%	66%	
57%	70%	81%	49%	66%	
44%	72%	61%	52%	37%	
41%	64%	64%	41%	42%	
65%	80%	81%	64%	66%	
45%	68%	66%	46%	43%	
71%	84%	84%	71%	71%	
53%	78%	68%	61%	46%	
63%	78%	81%	61%	66%	
43%	62%	70%	38%	49%	
49%	64%	77%	41%	59%	
58%	72%	80%	52%	64%	
37%	58%	63%	34%	40%	
46%	68%	68%	46%	46%	
62%	80%	78%	64%	60%	
52%	74%	70%	55%	49%	
63%	80%	79%	64%	62%	
53%	76%	70%	58%	49%	
47%	62%	76%	38%	57%	
41%	64%	64%	41%	42%	
53%	74%	71%	55%	51%	

58%	82%	71%	67%	51%
56%	76%	73%	58%	54%
52%	78%	67%	61%	44%
44%	70%	62%	49%	39%
55%	78%	71%	61%	51%
49%	68%	72%	46%	52%
51%	70%	73%	49%	54%
47%	72%	66%	52%	43%
54%	72%	76%	52%	57%
50%	70%	71%	49%	51%
55%	80%	69%	64%	47%
43%	62%	69%	38%	47%
56%	72%	78%	52%	60%
66%	84%	79%	71%	62%
53%	72%	73%	52%	54%
52%	74%	70%	55%	49%
37%	62%	59%	38%	35%
56%	74%	76%	55%	57%
58%	80%	72%	64%	52%
69%	86%	80%	74%	64%
50%	72%	70%	52%	49%
62%	86%	72%	74%	52%
42%	68%	62%	46%	39%
57%	76%	76%	58%	57%
48%	72%	67%	52%	44%
55%	76%	72%	58%	52%
54%	70%	77%	49%	59%
37%	56%	66%	31%	43%
53%	72%	73%	52%	54%
39%	56%	69%	31%	47%
80%	90%	89%	81%	79%
36%	70%	51%	49%	26%
42%	72%	58%	52%	33%
48%	68%	71%	46%	51%
43%	62%	69%	38%	47%
57%	74%	77%	55%	59%
36%	58%	62%	34%	39%
60%	80%	74%	64%	55%
56%	74%	76%	55%	57%
62%	80%	78%	64%	60%
52%	76%	69%	58%	47%
35%	54%	64%	29%	42%
39%	60%	64%	36%	42%
39%	62%	62%	38%	39%
45%	70%	64%	49%	42%
69%	80%	87%	64%	75%



55%	80%	69%	64%	47%	
54%	76%	71%	58%	51%	
71%	84%	84%	71%	71%	
53%	68%	78%	46%	60%	
50%	70%	71%	49%	51%	
66%	84%	79%	71%	62%	
40%	64%	62%	41%	39%	
45%	68%	66%	46%	43%	
58%	84%	69%	71%	47%	
64%	82%	78%	67%	60%	
53%	72%	73%	52%	54%	
52%	72%	72%	52%	52%	
<b>4186%</b>	<b>5810%</b>	<b>5729%</b>	<b>4269%</b>	<b>4141%</b>	<b>0.996</b>

- **Estudio 4.**

$\Sigma X*Y$	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$\Sigma X^2$	$\Sigma Y^2$	$r_{xy}=\Sigma X*Y/\sqrt{(\Sigma X^2)*\sqrt{(\Sigma Y^2)}}$
59%	80%	73%	64%	54%	
64%	78%	82%	61%	68%	
52%	80%	66%	64%	43%	
47%	64%	73%	41%	54%	
41%	64%	64%	41%	42%	
58%	76%	77%	58%	59%	
63%	82%	77%	67%	59%	
62%	84%	73%	71%	54%	
53%	70%	76%	49%	57%	
55%	78%	71%	61%	51%	
48%	66%	72%	44%	52%	
60%	86%	70%	74%	49%	
54%	70%	77%	49%	59%	
30%	46%	66%	21%	43%	
50%	78%	64%	61%	42%	
46%	72%	64%	52%	42%	
49%	62%	79%	38%	62%	
49%	66%	74%	44%	55%	
50%	78%	64%	61%	42%	
65%	82%	79%	67%	62%	
53%	80%	67%	64%	44%	

64%	80%	80%	64%	64%
58%	76%	77%	58%	59%
44%	70%	62%	49%	39%
55%	72%	77%	52%	59%
54%	72%	74%	52%	55%
52%	80%	64%	64%	42%
58%	76%	77%	58%	59%
81%	96%	84%	92%	71%
51%	78%	66%	61%	43%
46%	74%	62%	55%	39%
54%	72%	76%	52%	57%
33%	62%	53%	38%	28%
47%	74%	63%	55%	40%
43%	72%	60%	52%	36%
67%	82%	81%	67%	66%
43%	64%	67%	41%	44%
44%	70%	62%	49%	39%
45%	66%	68%	44%	46%
44%	68%	64%	46%	42%
48%	68%	71%	46%	51%
42%	66%	63%	44%	40%
46%	66%	70%	44%	49%
50%	70%	71%	49%	51%
45%	70%	64%	49%	42%
51%	70%	73%	49%	54%
57%	72%	79%	52%	62%
65%	78%	83%	61%	69%
45%	66%	69%	44%	47%
59%	76%	78%	58%	60%
56%	68%	82%	46%	68%
44%	64%	69%	41%	47%
56%	66%	84%	44%	71%
49%	78%	63%	61%	40%
41%	64%	63%	41%	40%
47%	70%	67%	49%	44%
50%	74%	68%	55%	46%
62%	78%	80%	61%	64%
57%	76%	74%	58%	55%
56%	76%	73%	58%	54%
44%	72%	61%	52%	37%
53%	66%	80%	44%	64%
73%	88%	83%	77%	69%
38%	66%	58%	44%	33%
64%	80%	80%	64%	64%

64%	80%	80%	64%	64%	
54%	74%	73%	55%	54%	
60%	80%	76%	64%	57%	
58%	78%	74%	61%	55%	
66%	78%	84%	61%	71%	
35%	60%	59%	36%	35%	
44%	68%	64%	46%	42%	
40%	56%	71%	31%	51%	
43%	60%	71%	36%	51%	
49%	70%	70%	49%	49%	
48%	64%	74%	41%	55%	
41%	66%	62%	44%	39%	
47%	72%	66%	52%	43%	
62%	86%	72%	74%	52%	
55%	78%	71%	61%	51%	
94%	98%	96%	96%	91%	
55%	82%	67%	67%	44%	
58%	76%	77%	58%	59%	
66%	92%	72%	85%	52%	
65%	80%	81%	64%	66%	
58%	82%	71%	67%	51%	
67%	78%	86%	61%	73%	
34%	66%	51%	44%	26%	
63%	84%	76%	71%	57%	
<b>4716%</b>	<b>6542%</b>	<b>6380%</b>	<b>4872%</b>	<b>4628%</b>	<b>0.993</b>

### Importancia relativa de las Dimensiones.

	Competencia	Correspond.	Exp. Recomp.	Exp. Recon.	Exp. Metas Pers	Fijacion Metas	Resp. Result.	Seg. Y Estab,
Autonomia	4%	4%	1%	5%	2%	5%	5%	3%
Feedback	2%	2%	1%	3%	1%	3%	3%	2%
Identidad	1%	1%	0%	2%	1%	3%	2%	1%
Importancia	2%	3%	1%	3%	1%	3%	3%	2%
Variedad	3%	3%	1%	4%	1%	4%	4%	2%

Se elaboró un cuadro de doble entrada, por un lado las dimensiones de la Estructura del Puesto de Trabajo y por el otro las dimensiones de la Motivación Laboral, para ver la correlación existente entre estas, y dilucidar cuáles son las que se presentan en ambas variables con mayor intensidad.



## Libros.

- ❖ Espada, G.M. (2006): Nuestro motor emocional: la motivación, Editorial Díaz de Santos, España, 192 pp.
- ❖ Porter, L., Bigley, G., Steers, R. (2003): Motivación y comportamiento laboral, McGraw-Hill/Irwin, 635 pp.
- ❖ Reeve, J. (1994): Motivación y emoción, Editorial Mac Graw- Hill, España.
- ❖ Robbins, S. (2004): Comportamiento organizacional, Editorial Pearson, México, 675 pp.
- ❖ Robles, S. (1998): EL éxito del fracaso, Editorial MAD S.L, España, 246 pp.

## Artículos arbitrados.

- ❖ Arrieta, C., Navarro, J. y Vicente, S (2008): Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo, España, *Psicotherma*, Vol.20 nº 4 pp.745-752.
- ❖ De Quijano, S., Navarro Cid, J., (1998): Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida, España, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 14, n.º 2 - Págs. 193-216.
- ❖ Moreno Martín, F., Zabaleta Romo, V., Ema López, J., García Dauder, S., y Uriarte Chávarri, C. (1999): Medida de la motivación labor al en una gran

organización, España, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen 15, n.º 1 - Págs. 9-21.

- ❖ Morillo Moreno, M., Morillo Moreno, M, C., Rivas Olivo, D.,(2011): Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de Servqual, Venezuela, Contaduría y Administración No. 234, mayo-agosto 2011-Pags. 101-130.
- ❖ Nieto Agut, S. y Carrero Planes, V. (2007): Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano, España, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Volumen 23, n. º 2 - Págs. 203-225.
- ❖ Perez, J.A y Amador, C (2005): Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño, Puerto Rico, Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology , Vol. 39, Num. 3 pp. 421-430.

## Teorías.

- ❖ Adams, J., (1963-1965): Teoría de la Equidad.
- ❖ Alderfer, C., (1972): Teoría de las Necesidades (E.R.C).
- ❖ Bandura, A., (1977-2001): Teoría Social Cognitiva.
- ❖ Charms, R., (1968): Teoría de la Evaluación Cognitiva.
- ❖ Csikszentmihalyi, M., (1969): Teoría de Flujo.

- ❖ Deci,E., Ryan,R., (1985): Teoría de la Autodeterminación.
- ❖ Hackman, R., Oldham,G., (1974-1980): Modelo de las Características del Puesto.
- ❖ Herzberg, F., (1959-1968): Teoría Bifactorial.
- ❖ Kahn,S., (1992): Modelo de la presencia Psicológica en el Trabajo.
- ❖ Locke,E. y Latham, G., (1990): Teoría del Establecimiento de Metas.
- ❖ Maslow, A., (1954): Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.
- ❖ Mc.Gregor,D., (1960 ): Teoría de la X e Y.
- ❖ Mc. Clelland,D., (1951-1961), Teoría de las Necesidades Secundarias.
- ❖ Ryan & Deci (1985-2000b): Teoría de la Evaluación Cognitiva.
- ❖ Ryan & Deci (1985): Teoría de Integración del Organismo.
- ❖ Vroom,V., (1964): Teoría de las Expectativas- Valencias.
- ❖ Skinner,B.(1953) :Teoría del Refuerzo.

### **Páginas Web Consultadas.**

- ❖ <http://books.google.com/books>



❖ [Search.epnet.com/EBSCOhostWeb/Fuente académica](http://Search.epnet.com/EBSCOhostWeb/Fuente%20acad%C3%A9mica)

❖ <http://www.wikipedia.org>