TESIS
PS994
C3

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION

ESCUELA DE PSICOLOGIA

LAS EXPECTATIVAS DE EXITO DE LOS TRABAJADORES Y LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO COMO PREDICTORAS DEL RENDIMIENTO LABORAL.

Trabajo de Investigación Presentado Por

Antonina CALZOLAIO CRISTOFANO

Magaly Judalyna GUERRA LOPEZ

a la

Escuela de Psicología

Como requisito parcial para obtener el

Título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Guillermo Yáber

Caracas, Septiembre de 1994.

INDICE GENERAL.

Pág.

I. DEDICATORIAS..... ii

II. AGRADECIMIENTOS..... iv

III. INDICE GENERAL..... v

IV. INDICE DE TABLAS..... ix

V. INDICE DE ANEXOS..... xi

VI. RESUMEN..... xiii

1. INTRODUCCION..... 1

2. CLASIFICACION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES..... 2

SEGUN KATZELL Y THOMPSON:

2.1. TEORIAS EXOGENAS VS.TEORIAS ENDOGENAS..... 3

SEGUN DAFT:

2.2. TEORIAS DE CONTENIDO..... 4

- TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES:

ABRAHAN MASLOW..... 4

- TEORIA DE LAS NECESIDADES PRIMARIAS:

CLAYTON ALDERFER..... 5

- TEORIA DE LA NECESIDAD DE LOGRO:

DAVID MC CLELLAND..... 5

- TEORIA DE LOS DOS FACTORES: FREDERICK HERZBERG... 6

2.3. TEORIAS DE PROCESO..... 7

- TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS:

EDWIN LOCKE..... 7

- TEORIA DE LA EQUIDAD: STACY ADAMS..... 7

- TEORIA DE LA EXPECTATIVA: VICTOR VROOM..... 8

-ANTECEDENTES..... 8

-CONCEPTOS BASICOS:

VALENCIA.....11

INSTRUMENTALIDAD.....13

EXPECTATIVA.....15

FUERZA.....16

ESCOGENCIA DEL NIVEL DE RENDIMIENTO.....18

SEGUIDORES.....21

2.4. ENFOQUE DEL ANALISIS CONDUCTUAL.....23

2.5. *DISEÑO DEL TRABAJO COMO MOTIVADOR*:.....24

FREDERICK HERZBERG.....24

RICHARD HACKMAN Y GREG OLDHAM.....26

-CONCEPTOS BASICOS:

VARIEDAD DE LA HABILIDAD.....27

IDENTIDAD DE LA TAREA.....28

IMPORTANCIA DE LA TAREA.....28

AUTONOMIA.....28

RETROALIMENTACION.....28

3.RENDIMIENTO LABORAL:.....36

- DEFINICION.....37

- EVALUACION DEL DESEMPEÑO: OBJETIVO Y FUNCIONES.....38

- TECNICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO.....39

- ERRORES EN EL PROCESO DE EVALUACION.....42

4.METODO:.....44
4.1.OBJETIVOS.....44
4.2.PROBLEMA.....44
4.3.HIPOTESIS.....44
4.4.DEFINICION DE VARIABLES.....45
4.5.DISEÑO DE INVESTIGACION.....47
4.6.POBLACION Y MUESTRA.....49
4.7.INSTRUMENTOS.....50
4.7.1.CUESTIONARIO DE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO: 51
- ANTECEDENTES DEL INSTRUMENTO.....51
- PROCESO DE ELABORACION.....52
- VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....54
- ESTUDIO PILOTO.....54
- DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DEL ESTUDIO PILOTO.....56
- CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....57
- CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO ELABORADO....58
- RANGOS DE CORRECCION DEL INSTRUMENTO.....60
4.7.2. CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS DE EXITO DE LOS TRABAJADORES:.....60
- ANTECEDENTES DEL INSTRUMENTO.....60
- PROCESO DE ELABORACION.....61
- VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....62
- ESTUDIO PILOTO.....63

- CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....63
- RANGOS DE CORRECCION DEL INSTRUMENTO.....64
- CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO ELABORADO...64
4.7.3. ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:.....66
- CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO.....66
4.8. PROCEDIMIENTO.....67
5. RESULTADOS:.....71
5.1. ANALISIS Y DISCUSION.....71
6. CONCLUSIONES.....81
7. BIBLIOGRAFIA.....84
8. ANEXO A.....90
9. ANEXO B.....122
10. ANEXO C.....150
11. ANEXO D.....163

INDICE DE TABLAS.

Pág.

TABLA 1.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACION.....50

TABLA 2.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA PILOTO.....55

TABLA 3.

DESCRIPTORES DE LA PRUEBA PILOTO: PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO.....57

TABLA 4.

DESCRIPTORES DE LA PRUEBA PILOTO: EXPECTATIVAS DE EXITO DE LOS TRABAJADORES.....63

TABLA 5.

MATRIZ DE CORRELACION PARA LAS VARIABLES PREDICTORAS Y LA VARIABLE CRITERIO.....71

TABLA 6.

VALORES DESCRIPTIVOS DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION DE LA VARIABLE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJADO.....72

TABLA 7.

VALORES DESCRIPTIVOS DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION DE LA VARIABLE EXPECTATIVA DE EXITO DE LOS TRABAJADORES.....73

TABLA 8.
VALORES DESCRIPTIVOS DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION DE LA VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL.....74
TABLA 9.
COEFICIENTES DE REGRESION MULTIPLE ENTRE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO, EXPECTATIVAS DE EXITO Y RENDIMIENTO LABORAL.....75
TABLA 10.
COEFICIENTE DE REGRESION, PRUEBA T Y VALOR DE PROBABILIDAD DE LAS VARIABLES PREDICTORAS.....76
TABLA 11.
COEFICIENTE DE REGRESION SIMPLE ENTRE LA VARIABLE PREDICTORA PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO Y EL RENDIMIENTO LABORAL.....77

INDICE DE ANEXOS.

Pág.

1. ANEXO A: HACKMAN Y OLDHAM:.....90

ANEXO A.1: ENCUESTA DE DIAGNOSTICO PARA EL TRABAJO.....91

ANEXO A.2: FORMATO PARA LA CLASIFICACION LABORAL.....109

ANEXO A.3: CLAVE DE PUNTUACION PARA LA ENCUESTA DIAGNOSTICO DE TRABAJO Y EL FORMATO PARA CLASIFICACION LABORAL.....117

2. ANEXO B: ESCALA DE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL *PUESTO DE TRABAJO*:.....122

ANEXO B.1: TABLA DE ESPECIFICACIONES.....123

ANEXO B.2: PRIMERA VERSION DE LA ESCALA.....124

ANEXO B.3: VALIDEZ POR ACUERDO ENTRE JUECES:.....130

ANEXO B.4: TABLA DE ESPECIFICACIONES: SEGUNDA VERSION.....134

ANEXO B.5: SEGUNDA VERSION DE LA ESCALA.....135

ANEXO B.6: COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD.....141

ANEXO B.7: CORRELACIONES ITEMES - TEST.....142

3. ANEXO C: ESCALA DE EXPECTATIVAS DE EXITO DE LOS TRABAJADORES.....150

ANEXO C.1: TABLA DE ESPECIFICACIONES.....151

ANEXO C.2: PRIMERA VERSION DE LA ESCALA.....152

ANEXO C.3: VALIDEZ POR ACUERDO ENTRE JUECES:.....154

ANEXO C.4: TABLA DE ESPECIFICACIONES: SEGUNDA VERSION.....155

ANEXO C.5: SEGUNDA VERSION DE LA ESCALA.....156

ANEXO C.6: COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD.....159

ANEXO C.7: CORRELACIONES ITEMES - TEST.....160

4. ANEXO D: FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....163

RESUMEN.

El presente estudio, determinó el grado en el cual las Expectativas de Exito de los Trabajadores y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo pueden considerarse factores para predecir el Rendimiento Laboral de los empleados. Para ello, fue utilizado el personal de una empresa de alquiler de carros del país (100 trabajadores), cuyos cargos se clasificaron en tres niveles: Gerencial, Administrativo y Operativo.

Se diseñaron dos Instrumento de trabajo, a fin de medir los valores de las Variables Predictoras del estudio; a los cuales, se les estimó el grado de Validez y Confiabilidad respectivamente. Se administraron conjuntamente los instrumentos diseñados; y una Escala de Evaluación del Desempeño perteneciente a los procedimientos regulares de supervisión de la empresa, con la finalidad de medir la Variable Criterio.

Se incluyeron dentro del diseño de investigación utilizado, las variables Edad, Sexo, Nivel Socio-Económico, Nivel del cargo, Tiempo en la Empresa y Tiempo en el Cargo.

Se aplicó la técnica de Análisis de Regresión Múltiple a los datos encontrados para las variables empleadas en el estudio. Los resultados obtenidos revelan que sólo la Variable "Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo", se relaciona directamente y predice significativamente al Rendimiento

Laboral del Empleado.

Se encontró que el resto de las variables consideradas en el estudio no pueden tomarse como indicadores adecuados para predecir el Rendimiento Laboral.

En síntesis, la medición y enriquecimiento de las Características del Puesto de Trabajo, utilizando el enfoque de Hackman y Oldham puede potencialmente contribuir a incrementar el Rendimiento Laboral de los empleados dentro de la empresa.

INTRODUCCION.

El objetivo del presente trabajo de investigación, consiste en determinar el grado en el cual las Expectativas de Exito de los trabajadores y las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo pueden predecir el Rendimiento Laboral.

Los psicólogos interesados en las implicaciones motivacionales del trabajo, tienen dos antecedentes históricos principales: 1) Trabajo sobre intereses vocacionales, y 2) Las investigaciones sobre la influencia del ambiente social del trabajo sobre la conducta de los trabajadores (Vroom, 1964; p.3)

Según Vroom (1964), podría esperarse que este énfasis en la motivación traerá como resultado a la psicología Industrial, el fin a sus problemas, ya que dicho concepto juega un rol muy importante en una serie de esfuerzos por analizar y explicar la conducta laboral.

Desde cualquier ángulo que se estudien los fenómenos organizacionales, siempre intervendrán como parte importante de los mismos, los problemas de motivación. En consecuencia, se pretende presentar un conjunto de teorías y conceptos relacionados con la motivación; comenzando con generalidades referidas a los diferentes abordajes que se han hecho del término motivación, centrándo posteriormente la atención en la motivación desde una perspectiva cognitiva, definida como el sistema de cogniciones del individuo; ya que los actos del ser humano son guiados por lo que él piensa, cree y prevee. Al

preguntarnos por qué actúa de una forma determinada entramos en el tema de la motivación (Chiavenato, 1988).

Las conductas de una persona en situaciones de trabajo son gobernadas por procesos que son básicos y diferentes a los de otros sujetos y situaciones. En la presente investigación se usará el término motivación, en referencia a procesos que gobiernan las escogencias hechas por las personas ante una cantidad de alternativas, en forma de actividad voluntaria (Vroom, 1964). Igualmente se explorará la relación que existe entre la motivación de los empleados y su Rendimiento Laboral, considerando al trabajo como un proveedor de ingreso psíquico a la persona en virtud de las propiedades motivantes que el mismo encierra (Terry y Franklin, 1986).

TEORIAS MOTIVACIONALES.

Se pretende examinar algunas de las formas principales que han tomado los conceptos motivacionales en los más importantes sistemas teóricos de la actualidad en la Psicología. Para ello, se comenzará definiendo la Motivación para el trabajo como:

"Las condiciones y procesos que explican el estar animado, la dirección, la magnitud y el mantenimiento del esfuerzo en el empleo de una persona" (katzell y Thompson D., 1990; p.145).

En forma general, se tiende a definir a la Motivación para el Trabajo como las condiciones que influyen el

inicio, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente de trabajo.

Las diversas formulaciones teóricas existentes acerca de la motivación en situaciones laborales, pueden ser clasificadas en función del énfasis que hacen en los diferentes aspectos que generan las conductas de los individuos en su trabajo. De esta forma, se pueden clasificar en dos grandes categorías: Teorías Exógenas y Endógenas por una parte; y Teorías de Contenido, versus Teorías de Proceso y Enfoque del Análisis Conductual y el Diseño del Trabajo como Motivador, por otra parte.

TEORIAS EXOGENAS Y ENDOGENAS.

Un grupo de teorías que se han dedicado al estudio de la motivación hacia el trabajo han sido clasificadas según katzell R. y Thompson D. (1990), en teorías Exógenas y *Endógenas*.

Las teorías Exógenas se enfocan en las variables independientes relevantes a nivel motivacional y que pueden ser combinadas por agentes externos, así, las Variables Exógenas (incentivos organizacionales, las recompensas y las variables sociales), representan elementos que pueden ser usados por quienes hacen las reglas para cambiar la motivación de los trabajadores. Entre las teorías que se consideran ubicadas dentro de la categoría exógenas, se encuentran: la Teoría de los Motivos o Necesidades, Teoría del Incentivo y de la Recom-

pensa, Teoría del Refuerzo, Teoría de las Metas, Teoría de los Recursos Personales y Materiales, Teoría del Grupo y de la Norma y la Teoría de Sistemas Sociotécnicos.

Por otra parte, las teorías Endógenas tienen que ver con los procesos o variables mediadoras (actividades, expectativas, etc.), que pueden ser modificadas sólo indirectamente a la variación de una o más Variables Exógenas. Dentro de este grupo se encuentran las Teorías de la Activación y del Estímulo, la Teoría de las Expectativas y las Valencias, la Teoría de la Equidad, la Teoría de la Actitud, la Teoría de la Intención y de la Meta, la Teoría de la Atribución y de la Autoeficacia y otras Teorías Cognitivas.

Otra forma de clasificar las teorías de la motivación hacia el trabajo, es según si son Teorías de Contenido, de Proceso, de Reforzamiento y de Enriquecimiento del Trabajo (Daft, 1991, cap.14).

TEORIAS DE CONTENIDO:

Las teorías que enfatizan que las necesidades son las que motivan a los individuos, son consideradas Teorías de Contenido, siendo Maslow (1970), Alderfer (1972), Herzberg (1959) y Mc Clelland (1953), los representantes más destacados.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

Abrahan Maslow (1970) afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad,

sociales, de estimación y de autorrealización. Estas necesidades forman una escalera o jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Cada necesidad se activa solamente después de que la necesidad inmediatamente inferior queda satisfecha (Schultz, 1985).

Teoría de las Necesidades Primarias.

Apoyándose en el modelo de Maslow (197Ø), Clayton Alderfer (1972), propuso una jerarquía de necesidades para el ámbito laboral, conformada solamente por tres niveles. Sugirió que los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y entorno al empleado en el trabajo y fuera de el. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización (Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, 1985).

Teoría de la Necesidad de Logro.

David Mc Clelland (1953), afirma que cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive (motivos aprendidos), y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Dicho teórico sostiene la existencia de tres necesidades universales: necesidades de Logro, de Poder y de Afiliación (G. Dessler, 1991).

Teoría de los Dos Factores.

Según Terry y Franklin (1986), gran parte de la teoría de Frederick Herzberg (1959), se enfoca en la naturaleza del trabajo en sí. Fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Dicho teórico comprobó que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denominó "Motivadores" que provovan satisfacción con el cargo y con las aparentes mejorías en el desempeño. Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí.

El otro conjunto de factores que denominó "Higiénicos o Insatisfactorios", se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, etc.

Los factores mencionados anteriormente, se destinan a evitar fuentes de satisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cabe señalar, que la teoría de Herzberg ha sido aplicada en el rediseño de los puestos, dada la importancia que ésta otorga a los aspectos intrínsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal (Schultz, 1985).

Esta concepción sobre la motivación, ha ejercido un fuerte influjo sobre las empresas al introducir el concepto de

enriquecimiento en el trabajo; concepto que será retomado y esbozado más adelante.

TEORIAS DE PROCESO:

El estudio de la motivación laboral, también puede ser abordado a través de las formulaciones que plantean las Teorías de Proceso, que se preocupan por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene (Gibson, y cols., 1987). Dentro de estas Teorías de Proceso; se pueden mencionar a tres importantes autores: Edwin Locke (1968), J. Stacy Adams (1965) y Victor Vroom (1964).

Teoría del Establecimiento de Metas.

Locke (1968), propone la teoría del establecimiento de metas, y considera que la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada.

En cualquier actividad son importantes las metas ya que motivan y guían la conducta e impulsan a obtener el mejor rendimiento (Schultz, 1985).

La fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen en cuenta cuatro elementos: aceptación de la meta, su especificidad, el reto que implica y la retroalimentación sobre el desempeño (Heneman y col. 1985).

Teoría de la Equidad.

La esencia de la Teoría de la Equidad propuesta por

Adams (1965), radica en que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas con la de otros que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad, cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes (Gibson y cols., 1987).

Según Heneman y col. (1985), si los empleados perciben que hay equidad, seguirán contribuyendo aproximadamente al mismo nivel; de lo contrario, experimentarán una tensión que hará que la motivación reduzca por la desigualdad. Las acciones resultantes pueden ser físicas o psicológicas, asi como también internas o externas.

Teoría de la Expectativa.

Victor Vroom (1964), es uno de los más destacados autores que conceptualiza la motivación como un proceso.

Antecedentes.

Esta teoría de la motivación humana es probablemente el primer intento dentro de la Psicología Industrial para desarrollar un "Modelo" formal de motivación". Vroom, fundó gran parte de su trabajo en el gran Psicólogo Social Kurt Lewin. Al igual que Lewin, Vroom utiliza el concepto básico de valencia como el elemento clave (Blum y Naylor, 1985).

Otro antecesor de esta teoría es Tolman, quien en 1932, propone la Teoría de la Expectación de la Motivación, a menudo referida como la Teoría de la Instrumentalidad, como

una parte de la psicología de la conducta intencional (Organ y Hamner, 1982).

Vroom, desarrolló la Teoría de las Expectativas para la Motivación, basada en las Expectativas de Exito de las personas o de los trabajadores. Sus formulaciones acerca de la motivación, van en contra de todas las ideas preconcebidas en torno a la misma, dichas formulaciones continúan siendo la base u objeto para la realización de diversas investigaciones que se emprenden dentro del estudio de la naturaleza de la motivación.

Esta teoría trata de reivindicarle a la motivación humana su calidad o carácter de humana y voluntaria, librándola de ataduras bio - fisiológicas y al mismo tiempo, la ubica en un plano más cognitivo.

Probablemente, ésta sea una de las teorías más populares de la motivación laboral, entre los científicos organizacionales (Locke, 1978).

Actualmente hay una variedad de teorías que incluyen bajo estos títulos generales (Expectativas, Valencias e Instrumentalidad) diferentes estudios o enfoques respecto a la misma, a pesar de que existen muchas similitudes o diferencias entre cada uno de estos enfoques. Sin embargo, cada una de estas teorías tiene sus raíces modernas en el libro de Vroom (1964), acerca de la Motivación Laboral.

Desde que el libro de Vroom fue publicado ha existido una cantidad de variaciones y revisiones de sus conceptos

básicos, a pesar de que la mayoría de su trabajo teórico, ha sido bastamente superior a los intentos empíricos para probar la teoría en todas sus diferentes formas. Efectivamente, puede argumentarse que, a pesar de los numerosos estudios conducidos desde 1964, que han tratado de forma obtensible probar las versiones de las teorías, muy poco se sabe acerca de su validez.

Esto se debe, a que, al igual que ha sido el caso de gran cantidad de investigaciones acerca de la motivación del empleado, los estudios basados en la Teoría de la Valencia, Instrumentalidad y Expectativa, tienen numerosos errores en términos de sus formulaciones y metodología. Los mismos hacen imposible concluir si la teoría en cualquiera de sus formas tiene algún mérito científico notable.

No obstante, es importante revisar los principios que se asumen en la teoría de Vroom.

Esta teoría asume que "las escogencias hecha por una persona entre cursos alternativos de acción, están realmente relacionados con los acontecimientos psicológicos que ocurren contemporáneamente con la conducta" (Vroom, 1964; pp.14 -15).

En otras palabras, las conductas de las personas resultan de las escogencias conscientes entre las alternativas, y estas escogencias (conductas), están sistemáticamente relacionadas a los procesos psicológicos, y particularmente con la percepción y formación de creencias y actitudes. El propósito de las escogencias (selecciones) generalmente, es maximizar

placer y minimizar dolor. Entonces, la Teoría Valencia, Instrumentalidad y Expectativas, asume que las personas basan sus actos en percepciones y creencias, a pesar de que no tenemos que anticipar cualquier relación una a una entre creencias específicas y conductas específicas (tales como conductas laborales).

Para comprender porqué la teoría de Vroom y aquéllos que le han seguido se refieren a ella como Teoría Valencia, Instrumentalidad y Expectativa, debemos examinar los tres componentes mentales claves que se asumen instigan y dirigen la conducta.

Valencia:

La Teoría Valencia, Instrumentalidad, Expectativa, asume que las personas tienen preferencias entre varios resultados o estados de la naturaleza. El punto es, que las personas tengan preferencias más o menos bien definidas para los resultados que ellos derivan de sus acciones (Prinder, 1990; c.p. Porter L. y Steers R., 1991).

Vroom utiliza el término valencia, para referirse a las orientaciones afectivas o emocionales que las personas tienen acerca de los resultados. Un resultado se dice que es positivamente valente para un individuo, si ella o él prefiriera tenerlo a no tenerlo. Finalmente, a veces se da el caso de que a un empleado le es indiferente ciertos resultados, en dichos casos, el resultado se dice que tiene una valencia cero para ese individuo (Vromm, 1964; c.p. Prinder 1977; p.145).

La característica más importante de las valencias de las personas respecto a los resultados relacionados con el trabajo, es que éstos, se refieren al nivel de satisfacción que una persona espera recibir de ellos, y no del valor real que la persona actualmente deriva de ellos. Lo que se debe destacar hasta aquí, es que las personas le atribuyen preferencias positivas, negativas o indiferencia a los resultados de acuerdo con la satisfacción o insatisfacción que los trabajadores esperan recibir de los resultados.

Se da el caso con frecuencia, de que el valor real de un resultado, es mayor o menor que la valencia (valor esperado) que el resultado una vez tenía para el individuo que estaba motivado para buscarlo o evitarlo.

En consecuencia, ¿cómo entender el Rendimiento Laboral como un resultado?

De los muchos resultados que siguen al esfuerzo laboral de una persona, uno de los más importantes es el nivel de rendimiento que se logra. Efectivamente, para poder comprender la teoría de Vroom, es necesario conocer la fuerza de la relación o conexión que existe en la mente del empleado, entre su esfuerzo y su nivel de rendimiento. Además, el grado en el cual el empleado cree que su rendimiento está conectado con otros resultados (como el pago), también es crítico. Lo resaltante de esto, es que el esfuerzo laboral provee una variedad de resultados, algunos de ellos directos, y otros indirectos.

El nivel de Rendimiento Laboral es el resultado más

importante para comprender la motivación laboral desde la perspectiva de la Teoría de la Valencia, Instrumentalidad, Expectativa.

En resumen, la Valencia significa los niveles esperados de satisfacción y/o insatisfacción que se obtienen de los resultados del trabajo. Este modelo predice, que la fuerza para permanecer en un trabajo debe estar directamente relacionada con la valencia de dicho trabajo.

Instrumentalidad:

Se ha definido hace poco, que los resultados tienen valencias para las personas. Pero ¿ qué determina la valencia de un resultado particular para un empleado?. Por ejemplo, se ha notado que el nivel de rendimiento es un resultado importante para el esfuerzo laboral de una persona; pero qué determina la valencia asociada con un nivel específico de rendimiento?

Para Vroom, la respuesta es que un nivel dado de rendimiento es valente positivamente si el empleado cree que conducirá a otros resultados que se denominan resultados de segundo nivel, en otras palabras, si el empleados cree que un alto nivel de rendimiento es instrumental para la adquisición de otros resultados que espera que serán gratificantes, tales como una promoción; o si él cree que un nivel de rendimiento alto será instrumental para evitar otros resultados que no son deseables (como ser despedido), entonces, el empleado colocará una alta valencia para efectuar bien el trabajo (Vroom, 1960;

c.p. Prinder, 1977; p.146).

Se dice que algo es instrumental si se considera que conducirá a algo distinto, si contribuye a lograr u obtener algo diferente. Vroom sugiere que debemos tomar en cuenta a la instrumentalidad como la creencia de probabilidad que relaciona un resultado (nivel de rendimiento), con otros resultados que van desde **1.Ø** (que significa que el logro del segundo resultado es seguro si el primer resultado se alcanza) hasta **Ø** (significando que no existe una relación probable entre el logro del primer resultado y el logro del segundo), a **-1** (significando que el logro del segundo resultado es cierto sin el primero y que es imposible con él).

En síntesis, un resultado es positivamente valente si la persona cree que posee una alta instrumentalidad para la adquisición de consecuencias positivamente valentes, metas o resultados y la evitación de resultados negativamente valentes, pero para que un resultado sea valente positivamente, los resultados en los que una persona cree que están relacionados también deben verse positivamente valentes; si un empleado anticipa que los altos niveles de rendimiento conducirán principalmente a las cosas que él no prefiere, entonces el rendimiento no será positivamente valente, de forma parecida, si el individuo percibe que el alto rendimiento generalmente se ve recompensado con cosas que él desee, le colocará una alta valencia a un alto rendimiento; y mientras se mantengan estas cosas iguales, el empleado luchará para obtener un alto

rendimiento, por supuesto, la valencia de estos resultados de segundo nivel serán determinadas, por la naturaleza de las necesidades y valores más salientes de la persona.

Si la alta gerencia quiere niveles de alto rendimiento, debe relacionar los resultados valentes positivamente con alto rendimiento y debe asegurarse de que los empleados comprendan esta relación. Igualmente, el bajo rendimiento debe verse como que está conectado con las consecuencias que son Ø o de una valencia negativa (Prinder,1977; p.147).

En síntesis, podría decirse que los empleados realizan una especie de análisis costo - beneficios para su propio comportamiento en el trabajo. Si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados probablemente aplicarán más esfuerzos (Heneman y col., 1985).

Expectativa:

El tercer componente más importante de la teoría Valencia, Instrumentalidad, Expectativa, se define como Expectativa.

La Expectativa es la fuerza de la creencia de las personas, acerca de que un resultado particular es posible. Dicho de otra forma, es la creencia de que un comportamiento en particular, podría o no ser exitoso (Vroom, 1964).

Vroom (1964), habló de las creencias de expectativas como asociaciones acción - resultado que se mantenían en las mentes de los individuos, y sugirió que lo pensáramos en términos de probabilidades, que varían desde Ø, en el caso de

que la probabilidad subjetiva de la persona es de Ø ("no puedo hacerlo"), hasta llegar a 1, lo cual indica que la persona no tiene duda acerca de su capacidad para lograr el resultado, en la práctica; las estimaciones de las personas tienden a variar entre estos dos extremos.

Existe una variedad de factores que contribuyen a que las personas tengan percepciones de expectación distintas acerca de varios niveles de rendimiento laboral. Por ejemplo, su nivel de confianza, el grado de ayuda que le provee el supervisor y los diferentes materiales que utiliza; estos son factores que pueden influir en las creencias de expectación que tenga la persona acerca de su capacidad para lograr un nivel particular de rendimiento.

Las experiencias exitosas previas en una tarea y un alto nivel de autoestima, también fortalece las creencias de expectativas. Una estimación subjetiva de un empleado acerca de las circunstancias en las que puede lograr un nivel determinado de rendimiento, se ve influenciado por una variedad de factores que estén bajo el control del individuo o más allá de él (Vroom, 1964; c.p. Prinder, 1977, p.148).

Fuerza:

Según Vroom (1964), las creencias de las personas acerca de las Expectativas, Instrumentalidad y Valencias, interactúan psicológicamente para crear una fuerza motivacional para actuar en aquellas formas que tengan mayor probabilidad de darle placer y evitar el dolor. "La conducta por parte

de una persona se asume que es el resultado de un campo de fuerzas, cada una de las cuales , tiene una dirección y magnitud" (Vroom, 1964; p.18).

Vroom asemeja este concepto de fuerza a una variedad de conceptos metafóricos, incluyendo cosas como vectores de rendimiento y potencial de la conducta. Se puede pensar que la fuerza pareciera representar la fuerza de la persona, la intensidad de la intención de una persona para actuar de una forma determinada. Simbólicamente Vroom, resume su propia teoría como sigue:

$$Fi = f \sum_{n-1}^{n} (Eij\ Vj) \quad \text{donde} \quad Vj = f \left(\sum_{j-1}^{n} Ijk\ Vk \right)$$

Fi: Fuerza psicológica para realizar un acto i, tal como luchar por un nivel particular de rendimiento.

Eij: La Fuerza de la Expectativa, de que el acto será seguido por el resultado j.

Vj: Valencia para el individuo del resultado j.

Ijk: La Instrumentalidad del resultado j para lograr un resultado de segundo nivel para k.

Vk: La Valencia del resultado del segundo nivel k.

En palabras de Vroom, "la fuerza de una persona para realizar un acto, es una función que incrementa monotónicamente la suma algebraica de los productos de las Valencias de todos los resultados y la Fuerza de sus Expectativas de que el acto se verá seguido para el logro de estos resultados"

(Vroom, 1964; p.19). Así, las personas escogen entre actos alternativos el que corresponde a la fuerza positiva más fuerte o la negativa más débil. Las personas intentan maximizar su interés general más importante utilizando la información disponible para ellos, y las evaluaciones acerca de esta información. En el contexto de la motivación laboral, esto significa que las personas intentan buscar el nivel de rendimiento que ellos creen que maximizará su interés general (o la utilidad subjetiva esperada). Obsérvese que la fórmula antes presentada, no tiene una fuerza motivacional que opere en un individuo para actuar en una manera cierta si alguna de estas tres condiciones son verdad: 1) Si la persona no cree que puede comportarse en una forma exitosa de esa manera (es decir, que su expectativa para lograr el resultado efectivamente sea Ø); 2) Si ella cree que no habrá resultados positivamente valentes asociados con el comportamiento de esa manera y 3) Si ella cree que el acto resultará en un número suficiente de resultados que son negativamente valentes para ella (Prinder, 1977; p.149).

Escogencia del Nivel de Rendimiento:

Cuando se piensa acerca de los niveles de rendimiento laboral, que un empleado pueda luchar para obtener el resultado de su interés, la teoría de Vroom sugiere, que el individuo tomará en cuenta las Valencias, instrumentalidades y Expectativas asociadas con cada nivel de la totalidad del espectro del nivel de rendimiento, y eligirá seguir con el nivel que le

genere la fuerza positiva mayor o la fuerza negativa menor para él, si la persona ve mejores resultados que los malos con un nivel de rendimiento determinado, luchará para rendir en ese nivel.

Por otra parte, si el nivel más bajo de rendimiento conduce a un grado mayor de fuerza psicológica, se anticipará que se adecuará para dicho nivel, la implicación es que los niveles de motivación bajo, resultarán de las escogencias de los empleados para realizar actividades a niveles bajos, y estas escogencias a su vez, son el resultado de las creencias que se refieren a las Valencias, Instrumentalidades y Expectativas que están en la mente del empleado.

Las anteriores argumentaciones, llevaron a escoger los trabajos realizados por este autor sobre la motivación, como eje principal sobre el cual se basa el presente trabajo de investigación.

Según Heneman y col. (1985), si se acepta el Modelo de Expectativas, entonces se considera que a fin de motivar a una persona, hay dos posibles caminos a seguir: primero, es posible reconocer e intentar afectar la percepción que tiene el empleado de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirla, segundo, es posible trabajar para fortalecer tanto el valor real de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo y desempeño, asi como entre desempeño y recompensas.

La Expectancia de la persona, Instrumentalizaciones y las Valencias, dependen de las percepciones de las personas.

La importancia de las diferencias perceptuales entre los trabajadores con niveles similares de meta se hace obvia en la Teoría de la Expectancia (Gibson y cols., 1987).

El Modelo de las Expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. En este modelo los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o la aplicación de recompensas o castigos; por el contrario, las personas deben verse como individuos pensantes, cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento.

A pesar de este atractivo general, el Modelo de las Expectativas tiene algunos problemas. Necesita ser probado para demostrar que se basa en la investigación, por ejemplo, la combinación multiplicadora de los tres elementos (Motivación = Valencia x Expectativa x Instrumentalidad), es todavía objeto de discusión; por otra parte es importante descubrir qué tipos de comportamientos se explican con el modelo y a qué situaciones no se aplica muy bien. Además es necesario desarrollar mediciones confiables de Valencia, Expectativa e Instrumentalidad, de desarrollar medidas que los gerentes puedan utilizar en ambientes reales de trabajo. Por otro lado, el modelo necesita ser más completo y al mismo tiempo seguir siendo práctico. La Teoría de las Expectativas se ha vuelto tan compleja que ha rebasado las medidas para ponerlas a

prueba. Las medidas empleadas son típicamente cuestionarios o encuestas que no siempre han sido científicamente validados.

A partir de las críticas y limitaciones de este modelo, otros autores han desarrollado posteriores investigaciones relacionadas. La teoría Valencias, Expectativas, Instrumentalidad de Vroom, dejó una gran cantidad de preguntas sin respuestas. Quizás las más importantes de éstas son las concernientes a los orígenes de la Valencia, Instrumentalidad y creencia de Expectativas; y la naturaleza de la relación, si había alguna entre las Expectativas de los empleados hacia el trabajo y el rendimiento laboral.

Seguidores de la Teoría:

Un modelo de Motivación - Expectativa un poco más amplio ha sido formulado por Lyman Porter y Edward Lawler (1968). Este modelo incorpora las relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y satisfacción (motivación). Postula que el esfuerzo individual de un empleado depende del valor de la recompensa esperada y de la percepción del esfuerzo involucrado en el desempeño y obtención de la recompensa. Entonces, el desempeño se convierte - en el resultado de un esfuerzo, - en las habilidades y rasgos de la persona, y - en una percepción exacta del papel (lo claro que entienda el trabajo). El nivel del desempeño produce bien sea, recompensas intrínsecas tales como autoestimación o un sentido de logro, o recompensas extrínsecas tales como un aumento de salario, promoción u elogios de parte del gerente. Todo empleado tiene una idea

personal respecto a lo equitativo del total de las recompensas (intrínsecas y extrínsecas) recibidas y comparará eso, con las recompensas realmente recibidas.

Esto dará como resultado la satisfacción del empleado o la motivación e influirá en forma positiva o negativa a los valores personales futuros de ciertos tipos de recompensas.

En pocas palabras, su teoría sugiere que el esfuerzo de los empleados está determinado en forma conjunta por dos factores claves: el valor colocado en ciertos resultados por ciertos individuos y el grado en el cual una persona cree que su esfuerzo conducirá al logro de estas recompensas. Tal como Vroom lo predijo, Porter y Lawler (1968), encontraron que estos dos factores interactúan para determinar el nivel de esfuerzo, es decir, descubrieron que las personas deben creer los resultados de valor positivo y que estos resultados son la consecuencia de su esfuerzo para cualquier otro esfuerzo adicional que deba venir. Sin embargo, el esfuerzo puede o no resultar en un rendimiento laboral, que ellos definieron como el logro de aquélas tareas que comprenden la globalidad de un trabajo. La razón de esto, es el nivel de habilidad que la persona tiene en su trabajo, la claridad de su papel, el grado de claridad en la comprensión que la persona tiene acorde de en qué consiste el trabajo en sí, así la persona puede estar altamente motivada (colocando una gran cantidad de esfuerzo), pero ese esfuerzo no necesariamente resulta en lo que pueda considerarse rendimiento laboral, a menos que tenga tanto una

habilidad para realizar su trabajo bien, como una comprensión clara de las formas en las cuales es apropiado dirigir el esfuerzo. En otras palabras, los tres ingredientes son necesarios en algún grado, si alguno de ellos está ausente, el rendimiento no resultará (Prinder, 1977; p.205).

En cuanto a la relación entre la satisfacción y el rendimiento (en cualquiera de los niveles en que se logre), pueden o no estar relacionados dependiendo de una gran cantidad de factores. Ellos han observado que en las organizaciones, el rendimiento no siempre va acompañado de recompensas y más importante aún, existen como mínimo dos tipos de recompensas que estás disponibles potencialmente al rendimiento y estas son intrínsecas o extrínsecas. Además, reconocen que las *recompensas intrínsecas pueden estar más conectadas con el* buen rendimiento que las recompensas extrínsecas (Prinder, 1977; p.205).

ENFOQUE DEL ANALISIS CONDUCTUAL: Teoría del Reforzamiento.

Otra forma de enfocar el estudio de la motivación, ha sido desde la perspectiva del Análisis Conductual que se desarrolló a partir de los trabajos de B.F. Skinner (1969), quien aplicó a las organizaciones el principio de Gerencia del Comportamiento (Sikula, 1982).

Según Gibson.,Ivanchevich y Donnelly, (1987), en este enfoque se considera el uso de reforzadores positivos y negativos para motivar o crear un ambiente de motivación; por lo

que el comportamiento es considerado como causado por el ambiente, asi se introduce el término de Condicionamiento Operante en la literatura de gerencia para indicar el control sobre la conducta de trabajo a través de la manipulación de las consecuencias. Esto tiene sus bases en los trabajos de investigación de Skinner (1969), y su basamento en dos premisas: la primera se encuentra contenida en la Ley del Efecto de Thorndike, la cual señala, que el comportamiento que trae como consecuencia un resultado agradable será repetido con agrado y viceversa, y la segunda premisa, señala que aquella circunstancia que provea premios propiamente identificados, influenciará probablemente el comportamiento individual.

El manejo del Desempeño es el término contemporáneamente usado para definir las técnicas de aplicación en los principios de Condicionamiento Operante para el control del comportamiento en el escenario del trabajo (Daniels, 1993).

Se han ingeniado diferentes vías para aplicar las Teorías de la Motivación al estructurar el trabajo, con el objetivo de mejorar la satisfacción y productividad.

DISEÑO DEL TRABAJO COMO MOTIVADOR.

Frederick Herzberg.

Según lo dicho anteriormente, las Teorías de las Necesidades de Higiene y Necesidades Motivadoras (intrínsencas y extrínsecas), propuestas por Frederick Herzberg (1959), han

influido mucho en el mundo de los negocios por medio del concepto de Enriquecimiento del Trabajo, método que mejora la motivación del personal.

Herzberg (1959), recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo:

1) Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad.

2) Proporcionarles unidades naturales o completas en sus labores, siempre que sea posible.

3) Darles más libertad y autoridad en sus tareas.

4) Proporcionarles a ellos y no a los supervisores informaciones periódicas sobre la producción.

5) Estimularlos para que emprendan más complejas y nuevas tareas.

6) Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u operación.

Las sugerencias anteriores tienen por objeto, favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido de logro y responsabilidad, dar reconocimiento, en otras palabras, facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras.

En síntesis, la teoría de Herzberg (1959), ha centrado la atención en los aspectos intrínsecos del trabajo y sus propiedades para motivar al personal, al introducir el concepto de Enriquecimiento. Sin embargo, respecto a los programas inspirados en estas concepciones, surgen algunas interrogantes

a saber: ¿ Cuáles son las características del trabajo que se enriquecen o amplían? ¿ Qué peculiaridades del trabajo se relacionan con sus cambios?

Richard Hackman y Greg Oldham.

Para contestar a tales interrogantes se formuló otro enfoque de la Motivación, que se centra en los aspectos del trabajo y en las diferencias individuales de los empleados respecto las necesidades de crecimiento (Schultz, 1985). El más completo y mejor conocimiento teórico que explica las respuestas de los empleados a las características de su puesto, es presentada por Hackman y Oldham en 1975 (Hackman, y Oldham, 1975; c.p.Cuming, 1980). Teoría fruto de investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto, que se correlaciona con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos del diseño del puesto, influyen tanto en la conducta como en las actitudes, afectan a todo el personal de la misma forma.

La investigación descubrió que existen diferencias individuales en la necesidad de desarrollo, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características de los puestos.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. (Schultz, 1985; p.254).

Si se produce una influencia, esta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psíquicas del sujeto frente a ello.

Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral.

La presencia de aspectos positivos del trabajo, hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño, pues esperan que así *tendrán sentimientos agradables*: el estado psíquico positivo. Además, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Así pues, esta teoría establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales aumentan la motivación, el rendimiento, y la satisfacción con el empleo (Schultz, 1985; p.255).

Todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

Para empezar a entender como puede el trabajo contribuir a la satisfacción y a la motivación, Hackman y Oldham (1980), desarrollaron un conjunto de factores laborales más refinados, analizando un gran número de empleos e identificando las dimensiones básicas que podrían aplicar a un empleo cualquiera. Cada una de estas dimensiones tiene una relación con los estados psicológicos más importantes que los subyacen y los resultantes o resultados pertinentes del trabajo.

La teoría básica que subyace al modelo, es que los resultados deseables de la persona en términos de su satisfacción y motivación interna, y de la organización, en términos

de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan solo si el trabajador puede lograr estos tres resultados psicológicos críticos:

1) El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante.

2) El trabajador tiene que darse cuenta de que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, que él es a quien se le tiene que pedir cuentas por los resultados de *todos sus esfuerzos*.

3) El trabajador tiene que ser capaz de determinar en forma regular y confiable, cuál es el resultado de todos sus esfuerzos, qué se está logrando y si el trabajo es satisfactorio o no.

En resumen, si hay significado del trabajo, responsabilidad y conocimiento de resultados, habrá una motivación interna alta.

Conceptos Básicos.

Las dimensiones centrales del trabajo se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a estos estados psicológicos deseables. Dentro de dichas características del puesto, las que hacen que el trabajador experimente el trabajo como significativo son:

1) Variedad de la Habilidad: la medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una diversidad de habilidades y destrezas.

2) Identidad de la Tarea: la medida en que un trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente: empezar un trabajo y terminarlo con un resultado visible. En otras palabras, grado en el cual el puesto requiere hacer un trabajo de principio a fin con un resultado visible.

3) Importancia de la Tarea: la medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro o fuera de la organización.

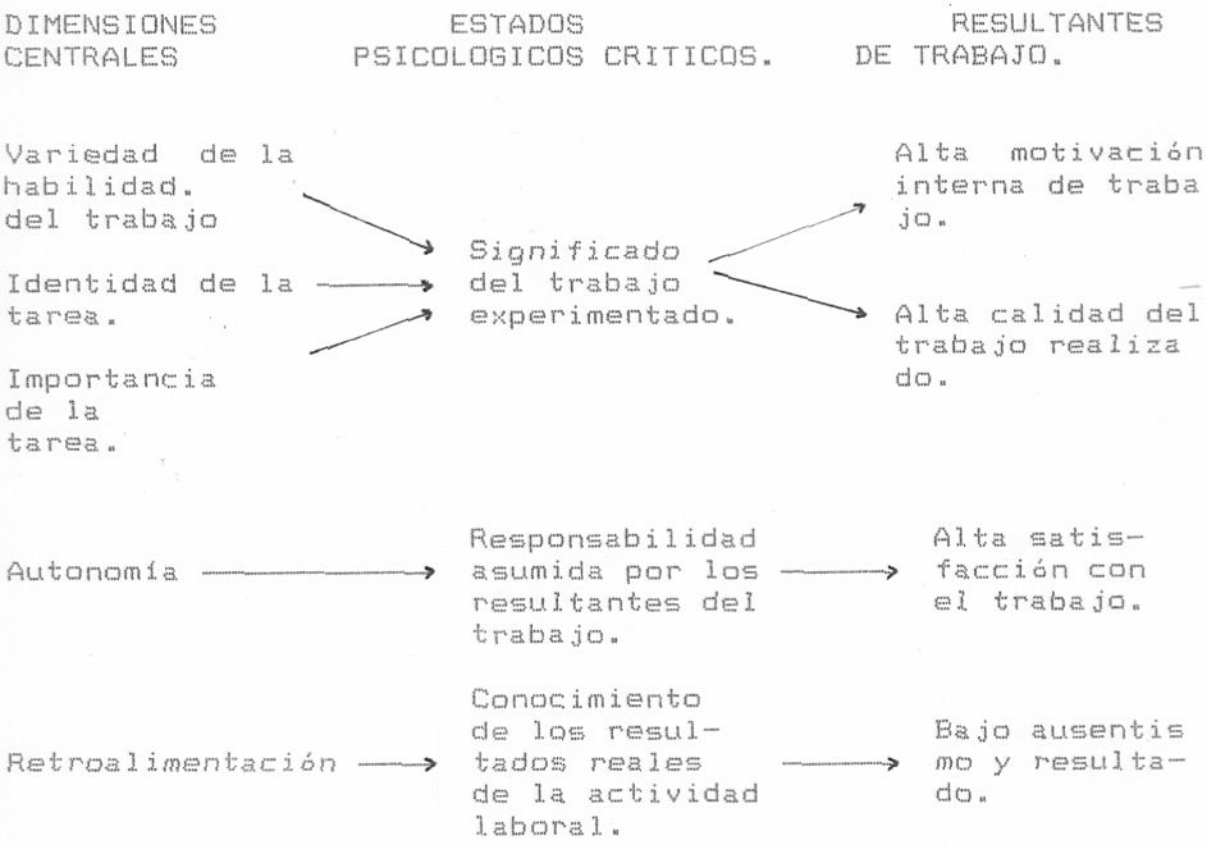
Por su parte, la característica del puesto que permite aumentar el sentimiento personal de Responsabilidad por el trabajo es:

4) Autonomía: La medida en que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia, discresión para programar lo que hace y determinar qué parte del trabajo se debe realizar.

A su vez, la característica del puesto que permite el conocimiento de resultados del trabajo (tercer estado psicológico crítico) es:

5) Retroalimentación: la medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar.

En el esquema que se presenta a continuación, se puede apreciar la relación entre las dimensiones básicas del trabajo y los estados psicológicos críticos, junto a los resultantes del trabajo.



MODERADORES.

Habilidad y Destreza.
Intensidad de la necesidad de crecimiento del empleado.
Contexto de satisfacción.

Cualquier empleo se debe analizar en términos de estas cinco dimensiones, por su "Potencial Motivante".

La medida en que la relación entre las dimensiones de trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados se pueden comprobar, de acuerdo a la teoría, está moderada por tres factores adicionales: - la medida en que el trabajador tiene habilidades necesarias para hacer ese trabajo, - la

medida en que el trabajador esté motivado por la necesidad de crecer y vea el trabajo como algo que le permite hacerlo - La medida en que el trabajador está satisfecho con los factores contextuales que conforman las orgnizaciones formales e informales.

Una de las más grandes ventajas de este tipo de teoría es que conlleva al rediseño práctico del trabajo, basado en un diagnóstico inmediato de lo que está molestando al trabajador sin verse envuelto en debates sobre las motivaciones o razones que la gente tiene para trabajar (Scheim, 1990).

Los resultados esperados son puestos que satisfagan necesidades importantes y conduzcan a resultados en el comportamiento tales como satisfación con el puesto, productividad y eficiencia organizacional (Gibson, 1987; p.276).

De lo expuesto anteriormente, se puede deducir que intrínsecamente y relacionado con la forma en que está diseñado un puesto, éste puede tener un potencial motivacional determinado y se hace interesante determinar lo que Hackman llamó Puntaje del Potencial Motivacional (SPM), el cual es un índice del potencial global que posee un puesto para desarrollar motivación interna en los trabajadores (Alexander, 1980).

En el planteamiento del SPM, Hackman y Oldham (1980), sugieren que de los tres factores de su teoría (dimensiones del trabajo, aspecto psicológico y resultante del trabajo), el relativo a las dimensiones del trabajo o características del

puesto, constituye lo fundamental como potencialmente motivador, es decir, que cada puesto intrínsecamente posee un potencial como motivador interno según sea su diseño. Así, tomando en cuenta que las características del puesto contemplan cinco aspectos y tres de ellos contribuyen a experimentar el trabajo como significativo, mientras los otros dos contribuyen cada uno a que el trabajador experimente responsabilidad y conocimiento de resultados, respectivamente, Hackman y Oldham (1980), propone que estos tres elementos tienen el mismo peso que los otros dos.

De forma que SPM puede calcularse según la fórmula:

$$SPM = \left(\frac{VD + IT + ST}{3}\right) * A * R$$

donde:

SPM: Puntaje del Potencial Motivacional,

VD: Variedad de Destrezas,

IT: Identidad de la tarea,

ST: Significado del trabajo,

A: Autonomía y,

R: Retroalimentación.

En ella, podemos observar que cualquier puntaje bajo de cualquier Dimensión del Trabajo o característica del puesto, implica un SPM bajo y viceversa. Sin embargo, conviene señalar que un puesto con un SPM alto tan sólo indica que dicho puesto está creando condiciones favorables para que

desarrolle una motivación interna alta. De ahi que el SPM no es un predictor sino tan sólo un indicador. Para una mayor profundización en el conocimiento del SPM,(ver anexo A.3) (R Hackman y G.Oldham, 1980).

Tal como señalaban Korman (1971), De-charm (1976) (c.p.Rosenbaum; 1983) y Vroom (1982), respecto a que existen otros elementos internos que inciden en el desarrollo o aparición de la motivación, Hackman y col. (1980), sostienen que hay tres factores que intervienen o moderan su modelo y que deben considerarse al momento de planificar un puesto. Ellos son:

1. Conocimientos de destrezas, necesarias para poder desempeñarse bien y lograr asi experimentar un sentimiento de agrado por dicho desempeño.

2. La necesidad de crecimiento, entendida en términos de necesidades de logro, de aprendizaje y desarrollo (estima y autorrealización a la luz de lo planteado por Maslow); y

3. La satisfacción con el contexto del trabajo, relacionada con el pago, la seguridad (estabilidad laboral), las relaciones con sus compañeros de trabajo, y el tipo y calidad de la supervisión.

De igual modo, Hackman (1980), señala que la relación entre la persona y el trabajo en sí mismo es lo que cambia cuando se rediseña un puesto. También indica que los resultados personales que se obtienen al considerar los aspectos psicológicos, las dimensiones del trabajo y las variables o

repuestas afectivas moderadoras, apuntan no sólo hacia una alta motivación interna, sino también hacia una alta satisfacción con el crecimiento y con el puesto, lo que conduce a una alta efectividad en el trabajo, es decir, a la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos.

Se puede finalizar diciendo que al igual que los autores citados, Hackman y col.(1980), pretenden proponer un enfoque pragmático que permita resolver los problemas que aquejan al *mundo organizacional de hoy en día*, y aún cuando hay algunas discrepancias respecto al aporte que el enfoque Motivacional de Hackman y col. (1980) han hecho, se incrementa su valor cuando se trata de mejorar la productividad organizacional. Si bien se ha visto que los trabajadores no se motivan a producir más con los trabajos enriquecidos (Rosenbaum, 1983), y siendo la producción tan sólo un elemento de la productividad como proceso total organizacional, hay otras evidencias contundentes en las empresas japonesas que indican que la productividad sí se incrementa tan sólo por el hecho de que desaparecen las conductas disfuncionales del trabajador (Ishikawa, 1986).

Como meta organizacional asumida por muchas personas, para logar la calidad total en el proceso productivo, como lo afirma Rosenbaum, "hay que colocar la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición" (Rosembaum, 1983; p.24).

Aún cuando todos los elementos hasta aquí descritos se consideran determinantes en el Rendimiento Laboral, el Modelo presentado por Hackman y Oldham (1980), dista mucho de ser

fácil de entender y mucho menos de aplicarse en la práctica. Su complejidad se debe a que las personas tienen diferentes reacciones hacia sus puestos. Aunque una persona pueda derivar una satisfacción positiva de su puesto, otra no lo hará. Una segunda dificultad, son las discrepancias que existen entre las necesidades organizacionales e individuales.

A pesar de todas las limitaciones, esta es una teoría que destaca la importancia de distinguir entre las Propiedades Objetivas de un Puesto, reflejadas en las descripciones y especificaciones formales del puesto; y las Propiedades Subjetivas de un Trabajo, reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan.

Otros autores, tomando como base las ideas propuestas por Hackman y Oldham (1980), en torno al rediseño del puesto de trabajo, han planteado que junto a las características descritas por éstos, deben agregarse otros elementos, los cuales favorecen el potencial motivador del puesto de trabajo (Gibson y cols.,1987).

Estos nuevos elementos se definen a continuación:

Relaciones con otros: grado al cual un puesto requiere que los empleados traten con otras personas para completar su trabajo (Gibson, 1987).

Oportunidades de amistad: grado al cual un puesto permite a los empleados hablar durante el trabajo y establecer relaciones informales con otros empleados (Gibson, 1987).

Satisfacción: evaluación que hace el empleado sobre el

trabajo y el ambiente circundante de dicho trabajo (Dessler, 1991).

Calidad de Vida Laboral: grado en que los miembros de las organizaciones de trabajo puedan satisfacer importantes necesidades personales por medio de sus experiencias en las organizaciones (Gibson, 1987).

RENDIMIENTO LABORAL.

Al hablar de los Determinantes del Desempeño, Cummings y Schwab (1991), plantean en principio, que el Desempeño del empleado, es consecuencia directa de la habilidad y motivación para ejecutar el trabajo. Estos autores, al estudiar dicha interacción, indican que si bien esta relación afecta el desempeño, no logran predecirlo directamente, y esto es consecuencia de no haberse tomado en cuenta de manera clara los efectos que la variable organizacional tiene sobre el desempeño. Al respecto, agregan que la organización al definir y diseñar las tareas que serán desempeñadas, es un mediador entre la predicción correcta o no del desempeño, y lo ejemplifican indicando que si bien un empleado puede tener la habilidad para realizar la tarea, estar motivado de manera positiva e intensa y haber indicado cuáles son las tareas relevantes para él, sin embargo, puede no realizarla, o hacerlo parcialmente, debido a no tener claro cuáles son las actividades y objetivos que se esperan él cumple. Por ello, en este modelo,los elementos Habilidad, Motivación, Satisfacción, Aspiración a Objetivos, Desempeño, resultados Intrínsecos y

Estrínsecos Percibidos, Logros de Objetivos y Variables Organizacionales, se consideran básicos al momento de entender, evaluar y planificar el nivel del Desempeño de los empleados.

En consecuencia, uno de los indicadores más relevantes de que se han alcanzado los resultados esperados es el Rendimiento Laboral del empleado; definido como :

"El desempeño global del empleado en las tareas de sus puestos" (Werther 1987, p.53).

Este concepto tan amplio de Rendimiento Laboral hace posible seleccionar para efectos de esta investigación a la Evaluación del Desempeño como el referente empírico que mejor operacionaliza al Rendimiento Laboral.

Sin embargo, es importante destacar algunas definiciones respecto a la Evaluación del Desempeño, que han dado diversos autores:

"Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (Chiavenato, 1988, p.300).

"Sistema empleado por la empresa para evaluar la ejecución de los trabajadores en sus puestos, y de su desarrollo en general" (Freedland, 1993; p.491).

"Contribución que el empleado hace a las metas de la organización" (Heneman, Schwab, Fossum, y Dyer, 1993; p.114).

"Procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de los resultados por parte de los trabajadores, asi como orientar a

la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal" (Villegas, 1988; p.231).

Objetivos y funciones de la Evaluación del Desempeño:

Según Schultz (1985), el objetivo general de la Evaluación del Desempeño es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esa información, se tomarán decisiones que afectan el futuro laboral de cada empleado.

Las funciones que cumple la Evaluación del Desempeño en la Administración, son las siguientes:

1- La alta gerencia necesita un sistema que motive a los empleados eficientes a mejorar su desempeño.

2- Los gerentes, desean un sistema, que identifique a los que tienen posibilidades de progresar y a los que habitualmente rinden poco y a quienes se deben alentar a que abandonen la empresa.

3- Tanto el gerente de personal como los que trabajan en el departamento, quieren disponer de información objetiva y completa, para tomar decisiones acerca de : incremento salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contraste.

4- Los supervisores desean un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a los subordinados.

5- Los subordinados querrán saber en qué concepto los tiene su supervisor y lo que les depara el futuro en la empresa.

En síntesis, podríamos decir, que la Evaluación del Desempeño facilita:

a) La validación de los criterios de selección,

b) La detección de necesidades de adiestramiento,

c) El mejoramiento del personal (Desarrollo y Planificación de carrera),

d) Ascensos, movimientos y transferencias y

e) Reducción de la fuerza de trabajo.

Técnicas para medir el Desempeño Laboral:

A. Trabajos relacionados con la producción:

a.1. Cantidad de Producción: el número de unidades montadas o emsambladas o elaboradas en determinado período.

a.2. Calidad de Producción: estimada según las normas de inpección o el numero de artículos defectuosos.

a.3. Accidentes: número de accidentes causados por el empleado.

a.4 Sueldo: antecedentes salariales del empleado, porcentaje y frecuencia de los incrementos.

a.5 Ausentismo: número de días que faltó al trabajo.

a.6 Ritmo de Progreso: registro de sus ascensos.

B. De tareas no relacionadas con la producción:

b.1 Evaluaciones Hechas por los Supervisores: respecto al grado de competencia de los empleados.

b.2 Evaluación por los Compañeros de Trabajo: juicios de éstos sobre el rendimiento.

nes son realizadas por los supervisores para medir el grado de competencia de los empleados.

El método de medición utilizado en esta investigación es una Escala por Puntos de Estimación, en la cual el supervisor debe especificar el grado en el cual el empleado posee la característica deseada al apreciar la calidad del trabajo.

Errores en el Proceso de Evaluación.

Blum y Naylor (1990), clasifican a los tipos de errores en:

a) Constantes o aquéllos que tienen probabilidad de presentarse en el proceso de medición, siendo éstos, los que resultan de alguna distorsión sistemática por parte del calificador, y que por su característica de sistemáticos, son de más fácil control.

b) Errores del Calificador: son aquellos que se caracterizan por ser de índole aleatoria o no sistemática, lo que dificulta su control.

A continuación se presentan los tipos de errores que se han considerado más relevantes para esta investigación:

1) Efecto de Halo: ocurre cuando la calificación que hace un supervisor de un subordinado en una característica, influye en la calificación de esa persona en otras características (Dessler, 1991).

2) Tendencia Central: es la inclinación de calificar a todos los empleados de la misma forma o calificarlos a todos en el

nivel promedio (Dessler, 1991).

3) Lenidad/ Rigidez: es la tendencia de un supervisor a calificar a todos los subordinados ya sea, muy alto o muy bajo (Dessler, 1991).

4) Sesgo: Tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, sexo y raza, afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados (Dessler, 1991).

Ruelas - Barajas (1993), plantea que el incremento del desempeño de los empleados dentro de las organizaciones tiende a disminuir los costos de producción, y al planificar y controlar adecuadamente las variables que lo afectan, se puede lograr aumentar la calidad de la producción.

Por ello, se ha considerado necesario para efectos de esta investigación, analizar los siguientes modelos teóricos: Teoría de las Expectativas de Exito de Victor Vroom (1964) y el Modelo de las Características del Puesto de Trabajo de Richard Hackman y Greg Oldham (1988), los cuales presentan diferentes factores referidos a la motivación, que pueden afectar el rendimiento laboral de los empleados.

Por ende, la presente investigación centra su objetivo de trabajo en la determinación de la influencia de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y las Expectativas de Exito de los trabajadores como predictoras del Rendimiento Laboral.

METODO.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar la proporción en que las Propiedades Motivantes de los Puestos de Trabajo y las Expectativas de Exito del Trabajador, predicen el Rendimiento Laboral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Determinar el grado en que las Propiedades Motivantes de los Puestos de Trabajo, aportan a la predicción del Rendimiento Laboral.

b) Determinar el grado en que las Expectativas de Exito de los Trabajadores, aportan a la predicción del Rendimiento Laboral.

PROBLEMA:

¿ Predicen las Expectativas de Exito, y las Propiedades Motivantes de los Puestos de Trabajo el Rendimiento Laboral?

HIPOTESIS:

1. "La varianza de puntuaciones en el Desempeño Laboral, es predicha por las Expectativas de Exito del empleado".

2. "La varianza de puntuaciones en el Desempeño Laboral, es predicha por las Propiedades Motivantes de su Puesto de Trabajo."

3. "La variable Rendimiento Laboral, es predicha por una combinación lineal de las variables Propiedades Motivantes del

Puesto de trabajo y Expectativas de Exito del empleado".

VARIABLES:

1. Definiciones Conceptuales:

Variables Independientes:

EXPECTATIVAS DE EXITO:

"Creencia de que un comportamiento en particular podría o no ser exitoso" (V. Vroom, 1964).

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO:

"Propiedades subjetivas de un trabajo, reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan" (Hackman y Oldham, 1980). Comprende:

a) Variedad: Medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas (Hackman y col., 1980).

b) Autonomía: La medida en que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia y discresión para programar lo que hace y determinar qué parte del trabajo se debe realizar (Hackman y col., 1980).

c)Retroalimentación: Medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo (autochequeo para determinar la calidad de su trabajo), o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar (Hackman y col., 1980).

d) Identidad de la Tarea: Medida en que el trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente (empezar un trabajo y terminarlo con un resultado visible) (Hackman y col., 1980).

e) Importancia de la tarea: La medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella (Hackman y col., 1980).

f) Relaciones con otros: Grado al cual un puesto requiere que los empleados traten con otras personas para completar su trabajo (Schultz, 1985).

g) Oportunidades de amistad: Grado al cual un puesto permite a los empleados hablar durante el trabajo y establecer relaciones informales con otros empleados (Schultz, 1985).

h) Satisfacción: Evaluación que hace el empleado sobre el trabajo y el ambiente circundante de dicho trabajo (Dessler, 1991).

i) Calidad de Vida Laboral: Grado en que los miembros de las organizaciones de trabajo puedan satisfacer importantes necesidades personales por medio de sus experiencias en las organizaciones (Gibson, 1987).

- Variable Dependiente:

RENDIMIENTO LABORAL:

"Desempeño global del empleado en las tareas de su Puesto" (Werther, 1987).

2. Definiciones Operacionales:

- Variables Independientes:

EXPECTATIVAS DE EXITO:

"Puntaje obtenido de la sumatoria de ítemes de la escala de Expectativas de Exito".

Esta escala fue especialmente elaborada para este estudio.

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO:

Puntaje obtenido de la sumatoria de los ítemes de la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto, elaborada; referida a los criterios: Variedad, Autonomía, Retroalimentación, Oportunidades de Amistad, Relación con Otros, Satisfacción, Calidad de vida Laboral, Importancia de la tarea, Identificación con la tarea.

-Variable Dependiente:

RENDIMIENTO LABORAL:

Puntaje obtenido por el empleado en la Escalas de Evaluación de la Eficiencia.

DISEÑO.

Siguiendo los patrones existentes para clasificar los diseños de investigación, el diseño utilizado en el presente estudio presenta las siguientes características:

Se trata de un diseño **Expofacto**, definido por Kerlinger (1989), como una búsqueda sistemática empírica en la cual el científico no tiene control directo sobre las Variables Independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por

ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa a partir de la variación concomitante de las Variables Independientes y Variables Dependientes.

Ya que el estudio se lleva a cabo en el contexto habitual de los sujetos, se trata de una investigación de **Campo**, donde el procedimiento de recolección de información se efectuó a través de la aplicación de encuestas.

El diseño contempla una sola Variable Criterio, por lo que se puede categorizar como **Sencillo** y debido a que se consideran dos Variables Predictoras como **Multivariable.**

Ya que la elaboración teórica en que se sustenta el estudio permite el planteamiento de hipótesis, esta investigación se orienta más hacia el polo **Verificatorio** que hacia el Exploratorio.

Asi mismo, al pretender establecer una relación funcional entre las variables, es una investigación de carácter **Causal - Comparativa.**

Si se considera que las variables se miden en un solo momento para cada sujeto y mediante instrumentos, este estudio es también de corte **Transversal e Instrumental.**

CONTROL DE LAS VARIABLES:

Variables relativas a los sujetos y a la tarea:

Aunque teóricamente, las variables: Edad, Sexo, Nivel Socio-económico, Tiempo de Desempeño en la Empresa, Tiempo de Desempeño en el Cargo y Nivel del Cargo, respectivamente, no

ejercen influencia significativa en la relación entre las Variables Predictoras y la Variable Criterio consideradas en este estudio, éstas serán tomadas en cuenta dentro de la investigación, mediante su inclusión como posibles Variables Moderadoras de la relación entre las Variables Predictoras y la Variable Criterio.

POBLACION Y MUESTRA.

Según Ander-Egg, (1982), la población constituye la totalidad de un conjunto de elementos, que se desea investigar.

Los elementos de la población deben concordar entre si con una serie de características especificas.

Hay que destacar que la población de esta intestigación, fue de 104 sujetos, de los cuales se logró abarcar al 96% de la población, debido a que por efectos de vacaciones, permisos, retiros, despidos, enfermedades, etc., un pequeño porcentaje de dicha población, no pudo ser censado.

La muestra, estuvo comprendida por un total de 100 personas, empleados de una empresa de alquiler de vehículos a nivel nacional; los cuales, se desempeñaban en diversos cargos a niveles Gerenciales (Gerentes de Departamentos, de Zonas, de Estaciones, etc.), Administrativos (Analistas y Asistentes de los Departamentos) y Operativos (Secretarias, Recepcionistas, Auxiliares, Ayudantes, Agentes Rentals, etc).

Las características de dicha muestra, se presenta en

forma más detallada en la siguiente tabla 1.

TABLA 1.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACION.

SEXO	FEMENINO	45 %
	MASCULINO	55 %
EDAD	< 25 AÑOS	32 %
	DE 26- 35 A.	54 %
	> 36 AÑOS	14 %
N.S.E	BAJO	33 %
	MEDIO	58 %
	ALTO	9 %
NIVEL DEL CARGO	GERENCIAL	31
	ADMINISTRAT.	27 %
	OPERATIVO	42 %
TIEMPO EN LA EMPRESA	< 2Ø MESES	57 %
	21 A 4Ø MS.	18 %
	> 41 MESES	25 %
TIEMPO EN EL CARGO	< 15 MESES	52 %
	16 A 35 MS.	27 %
	> 36 MESES	21 %

INSTRUMENTOS:

Para el logro de la medición de las variables pertinentes a la investigación se utilizarón tres instrumentos:

1. Cuestionario de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, elaborada para fines de la investigación, con el

objetivo de recabar información relacionada con dicha variable.

2. Cuestionario de Expectativas de Exito de los Empleados, elaborada para fines de la investigación de la cual se obtiene información relacionada con la variable Expectativas de Exito.

3. La Escala de Evaluación de la Eficiencia de los empleados realizada por los supervisores.

A continuación se presenta la información detallada de los instrumentos :

1.CUESTINARIO DE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO:

Antecedentes del Instrumento.

El Cuestionario sobre Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo surge a apartir de la revisión de los estudios de Hackman y Oldham (1980), realizados para la Universidad de YALE (Ver Anexos A), acerca de los trabajos, y de cómo las personas reaccionan a ellos. El cuestionario contribuye a determinar cómo los trabajos pueden diseñarse mejor apartir de la obtención de información acerca de cómo las personas reaccionan a diferentes tipos de trabajos.

Dichos autores diseñaron una Encuesta para el Diagnóstico del trabajo (JDS), un instrumento que permitía medir los elementos claves de la Teoría de las Características Laborales, los Estados Psicológicos Experimentados por los Empleados, la Satisfacción de los Empleados con su Trabajo y el Contexto Laboral y la Necesidad de Crecimiento de quienes

respondían.

Fue elaborado para ser respondido por los empleados en los trabajos en cuestión, no para los individuos fuera de su sitio laboral; para esto último, ellos diseñaron otro instrumento que cubre este propósito que se denomina el Formato de Clasificación Laboral (JRF) (Hackman y Oldham, 1980; p.275).

Proceso de Elaboración.

Para la elaboración del cuestionario de la presente investigación, no se utilizaron los ítemes textuales presentados en el JDS, ya que se consideraron pocos adaptados a la realidad del trabajo de los empleados venezolanos y un poco confusos en su redacción, por ende, se procedió a elaborar el Cuestionario de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, tomando como referencia al JDS y su fundamentación teórica.

Se formularon objetivos referidos a los aspectos del Puesto de Trabajo que se pretendían medir mediante este Cuestionario.

Para el establecimiento definitivo de objetivos y elementos relevantes del puesto de trabajo, sirvieron de base los textos sobre Rediseño de Puesto de Richard Hackman y Oldham, (1980); y la Teoría de Enriquecimiento del Puesto de Trabajo de Herzberg (1959).

Junto con estos, se consultaron otros libros más genéricos del área de Psicología Industrial tales como: Gibbson (1987), Shultz (1985), Dessler (1991), Villegas (1988), -Indice de atributos requeridos para las tareas-(1978), Terry y Franklin (1986).

Este proceso sistemático de revisión bibliográfica

tuvo como resultado:

1. El establecimiento de las características del Puesto de trabajo que se querian medir: 1.Autonomía, 2. Variedad, 3. Retroalimentación, 4. Identificación con la tarea, 5. Relación con otros, 6. Satisfacción, 7. Calidad de vida laboral, 8. Oportunidades de amistad, 9. Importancia de la Tarea. Las cuales constituyen los criterios u objetivos a medir por el cuestionario.

2. La derivación de la tabla de especificaciones (Ver Anexo B.1).

3. La elaboración de un banco de ítemes.

Se realizó en función de estos datos la primera versión de la encuesta, cuyas características fueron la siguientes:

3.a. Se pretendían medir 9 criterios en función de 30 indicadores o subcriterios específicos (Ver Anexo B.1).

3.b. Estaba constituida por 67 ítemes (Ver Anexo B.2).

Este cuestionario preliminar fue sometido a un proceso de análisis por jueces expertos. Este grupo estuvo conformado por 15 psicológos dedicados a las áreas de Psicológia Industrial y Psicometría.

Se entregó a cada juez un material que contenia:

a. Instrucciones referidas al objetivo de la investigación, y a las pautas mediante las cuales se debía evaluar el cuestionario.

b. Una breve definición de los criterios a medir.

c. La Tabla de Especificaciones.

Se dió a los Jueces un lapso de 15 días para que realizaran sus observaciones y modificaciones al cuestionario, e hicieran llegar sus comentarios sobre el mismo.

Los cambios propuestos obedecieron básicamente a:

1. Cambios en la presentación de las preguntas.
2. Reducción del número de ítemes por criterio.
3. Reducción del número de subcriterios por criterio generales; ya que resultaban redundantes.
4. Nueva redacción y clarificación de los ítemes.
5. Cambios y clarificación de las instrucciones.
6. Modificaciones en la tabla de Especificaciones (Ver Anexo B.4).
7. Cambios en la presentación de las alternativas de respuestas.

En consecuencia, la versión final del instrumento quedó constituida por 36 ítemes (Ver Anexo B.5), los cuales resultaron escogidos a partir de los coeficientes obtenidos a través de la fórmula acuerdo entre jueces expertos, tomada del libro de Anguera (1982).

Coeficiente de Validez.

En función del análisis realizado por los jueces Expertos, se pretendía asegurar la Validez de Contenido de la prueba, a fin de poseer un instrumento válido para realizar el estudio piloto del instrumento (Ver Anexo B.3).

Proceso de Pilotaje.

Se procedió a pilotear la prueba en una muestra de 1ØØ

trabajadores de diversas empresas de servicio, las cuales se observan a continuación:

- Bancos: 40 sujetos.
- Empresas de Seguros: 11 sujetos.
- Empresas de Servicio Automotríz: 20 sujetos.
- Empresa de Alquiler de Carro: 20 sujetos.
- Empresa Consultoras: 9 sujetos.

Instituciones conformadas por cargos similares a los que se encuentran en la población final, mediante este procedimiento se pretendió asegurar la equivalencia de la muestra piloto con la población final, en la cual se aplicaría el instrumento definitivo.

La distribución en porcentajes de las características de los sujetos de la muestra; es la que se presenta en la Tabla 2:

TABLA 2.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA PILOTO.

SEXO	FEMENINO	53 %
	MASCULINO	47 %
EDAD	< 25 ANOS	30 %
	DE 26- 35 A.	41 %
	> 36 ANOS	29 %
N.S.E	BAJO	37 %
	MEDIO	35 %
	ALTO	28 %

NIVEL DEL CARGO**	GERENCIAL	31 %
	ADMINISTRAT.	33 %
	OPERATIVO	36 %
TIEMPO EN LA EMPRESA	< 20 MESES	33 %
	21 A 40 MS.	33 %
	> 41 MESES	34 %
TIEMPO EN EL CARGO	< 15 MESES	31 %
	16 A 35 MS.	34 %
	> 36 MESES	30 %

** NIVEL DEL CARGO: Los cargos desempeñado dentro de cada nivel se detallan a continuación:

- N.Gerencial: 31% (comprendiendo cargos tales como : Gerentes Generales, Jefes de Departamentos, Supervisores)
- N.Administrativo: 33% (comprende: Asistentes de Administración, Auditores, Contadores, Administradores y Analistas).
- N.Operativo: 36% (comprende: Secretarias, Recepcionistas, Asistentes, Peritos, Mensajeros y Cajeros).

Distribución de Puntajes

De este estudio piloto se obtuvo una distribución de puntajes con una Asimetría negativa, lo que significa que la mayoría de los sujetos obtuvieron puntuaciones elevadas, siendo el valor de la Media de 144.7, puntos y una Desviación Típica de 18.041, dicho monto sugiere que los datos tienden a distribuirse homogéneamente entre sí.

TABLA 3.
DESCRIPTORES DE LA PRUEBA PILOTO
PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO.

MEDIA.ARIT.	DES.TIPICA	RANGO
144.7	18.Ø41	6Ø

Coeficientes de Confiabilidad.

Los datos correlacionales (rxy) de ítemes con ítemes e ítemes con puntaje total se consideraron significativos según el rango de significación:

Fueron tomadas como significativas, correlaciones iguales o mayores .195 al 5% de significancia (Glass-Stanley, 1984; p.536), tabla 1 de los valores críticos del coeficiente de correlación, para N igual a 1ØØ. Este es el rango que corresponde según el número de sujetos utilizados en este pilotaje (1ØØ sujetos).

El 86% de los ítemes correlacionaron altamente con el puntaje total; igualmente se obtuvieron correlaciones altamente significativas entre los ítemes que median el mismo criterio. Ambos datos correlacionales ítemes-ítemes e ítemes - puntaje Total nos dan indicadores de la confiabilidad de la escala en términos de consistencia interna de la prueba (Ver Anexo B.7).

Para efectos de índices matemáticos de confiabilidad se obtivieron los siguientes datos:

1. Alfa de Cronbach= **.885** (Ver Anexo B.6)
2. División por Mitades= .7Ø (ver Anexo B.6).

Los indicadores de confiabilidad reportados en este

cuestionario revelan que existe una alta consistencia entre los elementos de la prueba (Ø.885 y Ø.7Ø); en consecuencia, los puntajes obtenidos por los mismos individuos, cuando son examinados con este instrumento en diferentes ocasiones, serán consistentes, por ende los coeficientes elevados que se obtuvieron indican que la prueba es confiable o puede extrapolarse su uso a la población final de la Investigación, siempre y cuando ésta contenga en gran medida las características de la muestra piloto descrita anteriormente.

Sin embargo, es bueno destacar que se observan diferencias en cuanto al valor entre el coeficiente Alfa de Cronbach (.874) respecto a el coeficiente obtenido a través del método de División por Mitades (.7Ø). Dicha diferencia de aproximadamente Ø.174 se debe al poco paralelismo entre las dos mitades en las cuales fue dividido el cuestionario. Sin embargo, a pesar de esto, el cuestionario continúa siendo confiable debido al que el monto es estadísticamente significativo y alto. Implicando un mayor grado de consistencia interna sobre el paralelismo de las pruebas.

En síntesis, son cuestionarios altamente consistentes como anteriormente fue señalado.

A partir del conocimiento de la Validez y Confiablidad de los datos obtenidos se establecieron las categorías en función de las cuales se procedería a clasificar los puntajes obtenidos por los sujetos de la aplicación final.

Cacarterísticas del Instrumento Elaborado:

El Cuestionario de Propiedades Motivantes del Puesto de

Trabajo, proporciona una medida de 9 características del Puesto de Trabajo que se consideran importantes y contribuyentes en el Desempeño Laboral del sujeto. Dichos atributos son relativamente independientes y significativos para conformar un Puesto de Trabajo Motivante.

Este cuestionario podría definirse según señala Ander-Egg (1982), como el instrumento de recopilación de datos; rigurosamente normalizado, que traduce y operacionaliza los criterios que son objeto de la investigación.

Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones las cuales son descriptivas de las labores realizadas diariamente por los empleados en sus puestos de trabajo.

A dichas afirmaciones el trabajador debe responder escogiendo la alternativa que más se adecúa a la realidad laboral del mismo. Estas alternativas están representadas por 5 categorías que contienen las siguientes opciones:

Nunca= 1
Rara vez= 2
A Veces= 3
Generalmente= 4
Siempre= 5

Esto supone una estructura de elección forzada para cada ítem dentro de las 5 categorías.

Dicho cuestionario consta de un total de 36 ítemes, en consecuencia el puntaje más bajo que puede obtener un sujeto es de **36** y el máximo es de **18Ø.**

Criterios de Corección.

Para efecto de corrección e interpretación, el cuestionario posee la siguiente escala:

- Un puntaje entre 18Ø-145; se define como el mayor nivel de motivación generado por el puesto de trabajo.
- Un puntaje entre 144-97; se define como un nivel medio de motivación.
- Un puntaje entre 36-96; se define como el menor nivel de motivación producido por el puesto de trabajo.

Para llenar el Cuestionario se requieren entre 1Ø y 15 minutos aproximadamente (Ver Anexo B.5).

2. CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS DE EXITO DEL EMPLEADO:

Antecedentes del Instrumento.

La variable que se pretende medir mediante este cuestionario (Expectativa de Exito de los Trabajadores), es ex-traída de los estudios realizados por Victor Vroom sobre la Motivación Humana, este autor considera que la satisfación, Motivación y Desempeño de los empleados dependían de las Expectativas de los empleados de que los esfuerzos conducen al desempeño y éste, a los resultados y a las valencias de estos resultados (Vroom, 1964).

Dicha formulación teórica señala que lo que cree y espera un individuo de su trabajo influye considerablemente sobre el esfuerzo que éste invierte en la realización de su trabajo y viceversa, en función del esfuerzo que el individuo invierte en el trabajo él cree y espera un resultado o recompensa particular.

Proceso de Elaboración.

Tomando como base estas premisas se operacionalizó para efectos de la investigación a las Expectativas de Exito como la autovaloración que el empleado se adjudica en una evaluación de su desempeño, como consecuencia de su esfuerzo.

En el cuestionario, se le pide al empleado que señale, qué resultado esperaba obtener (entendido como una evaluación de su rendimiento) en función de su esfuerzo invertido y expectativas puestas en el trabajo.

Para lograr elaborar el cuestionario se hizo uso del formato de Evaluación de la Eficiencia utilizando por la empresa, el cual comprendía los siguientes factores:
1. Asistencia, 2. Puntualidad, 3. Cooperación, 4. Iniciativa, 5. Motivación, 6. Relaciones Interpersonales, 7. Responsabilidad, 8. Calidad de trabajo, 9. Cantidad de Trabajo, 10. Uso de Materiales y Equipos, 11. Razonamiento, 12. Entrenamiento, 13. Dirección, 14. Creactividad, 15. Productividad, 16. Comunicación e 17. Identificación (Ver Anexo C.2).

Dichos factores se utilizan para evaluar el desempeño *en los diferentes niveles de los cargos de la organización*: Gerencial, Administrativo, Operativo.

Se elaboró un cuestionario preliminar en base a este formato de Evaluación del Desempeño el cual fue sometido a un proceso de análisis por jueces expertos. Este grupo estuvo conformado por 15 psicológos dedicados a las áreas de Psicología Industrial y Psicometría.

Se entregó a cada juez un material que contenia:

a. Instrucciones referidas al objetivo de la investigación, y a las pautas mediante las cuales se debía evaluar el cuestionario.

b. La Tabla de Especificaciones. (Ver Anexo C.1).

Se dió a los Jueces un lapso de 15 días para que realizaran sus observaciones y modificaciones al cuestionario e hicieran llegar sus comentarios sobre el mismo.

Los cambios propuestos obedecieron básicamente a:

1. Cambios en la presentación de los factores.
2. Nueva redacción y clarificación de los ítemes.
3. Cambios y clarificación de las instrucciones.
4. Modificaciones en la tabla de Especificaciones (Ver Anexo C.4).
5. Cambios en la presentación de las alternativas de respuestas (Ver Anexo C.5).

En función de estos coeficientes el Item número 15 productividad) fue eliminado ya que:

1. No se diferenciaba de los ítemes de cantidad y calidad de trabajo.
2. Era necesario eliminarlo para hacer más fácil el cálculo de confiabilidad a través del Método de División por Mitades.

Coeficiente de Validez.

En función del análisis realizado por los jueces expertos, se pretendía asegurar la Validez de Contenido de la prueba, a fin de poseer un instrumento válido para realizar el estudio piloto del instrumento (Ver Anexo C.3).

Proceso de Pilotaje.

Se procedió a pilotear la prueba en la muestra de 100 trabajadores de diversas empresas de servicio descritas anteriormente (Bancos, Empresas de Seguros, Empresas de Servicio Automotríz, de alquiler de carros, Consultoras, etc).

De este estudio piloto, se obtuvo una distribución de puntajes con una Asimetría negativa, lo que significa que la mayoría de los sujetos obtuvieron puntuaciones elevadas, siendo el valor de la Media de 69.6 puntos y una Desviación Típica de 5.84 dicho monto sugiere que los datos tienden a distribuirse homogéneamente entre sí.

TABLA 4.

DESCRIPTORES DE LA PRUEBA PILOTO EXPECTATIVAS DE EXITO.

MEDIA.ARIT.	DES.TIPICA	RANGO
69.6	5.84	32

Coeficiente de Confiabilidad.

Obteniéndose del estudio piloto los siguientes índices de confiabilidad:

1. Alfa de Cronbach: 0.495 (Ver Anexo C.6).
2. División por Mitades: 0.85 (Ver Anexo C.6).

Estos valores indican que la prueba es confiable y puede ser utilizada en una población con características similares.

Es importante señalar que el coeficientes de Alfa de

Cronbach es más bajo en relación al coeficiente obtenido mediante el Método de División por Mitades, esto parece indicar que en el cuestionario hay mucho paralelismo entre las dos mitades y por ende entre sus elementos, pero su consistencia interna es menor en relación al paralelismo.

Dichas diferencias pueden ser explicadas por la longitud de este cuestionario, que hace que disminuyan los valores de confiabilidad.

Sin embargo, ambos coeficientes son significativos e implican una alta confiabilidad de la Prueba.

A partir del conocimiento de la Validez y Confiablidad de los datos resultado obtenidos, se establecieron las categorías en función de las cuales se procedería a clasificar los puntajes obtenidos por los sujetos de la aplicación final.

Rangos:

El rango y denominación de dichas categorías es el siguiente:

- Un puntaje entre 80-59; se define como el mayor nivel de Expectativas de Exito del Empleado.
- Un puntaje entre 58-37; se define como un nivel medio de Expectativas de Exito del Empleado.
- Un puntaje entre 36-16; se define como el menor nivel de Expectativas de Exito del Empleado.

Características del Instrumento Elaborado.

La medición de la variable de Expectativas de Exito, está representada por un cuestionario definido como el instrumento de recopilación de datos; rigurosamente normalizado, que

traduce y operacionaliza los criterios que son objeto de la investigación (Ander-Egg, 1982; p.273).

Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de definiciones, las cuales son descriptivas de los requisitos exigidos a los empleados para ejecutar sus labores y de las caraterísticas personales que se ponen en evidencia durante la realización de su trabajo, tales como: 1. Asistencia, 2. Puntualidad, 3. Cooperación, 4. Iniciativa, 5. Motivación, 6. Relaciones Interpersonales, 7. Responsabilidad, 8. Calidad de trabajo, 9. Cantidad de Trabajo, 10. Uso de Materiales y Equipos, 11. Razonamiento, 12. Entrenamiento, 13. Direción, 14. Creactividad, 15. Comunicación, 16. Identificación.

Ante dichas definiciones, el trabajador debe responder autovalorando su actuación en el trabajo. Deberá responder a cada una de ellas escogiendo la alternativa que más se adecúa a la realidad laboral del mismo. Estas alternativas están representadas por 5 categorías que contienen las siguientes opciones:

Deficiente= 1
Bajo= 2
Medio= 3
Alto= 4
Excelente= 5

Esto supone una estructura de elección forzada para cada item dentro de las 5 categorías.

El cuestionario consta de un total de 16 ítemes, en consecuencia el puntaje más bajo que puede obtener un sujeto

es de **16** y el máximo es de **80**.

Este cuestionario tiene una duración entre 3 a 5 minutos aproximadamente (Ver Anexo C.5).

3. **CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA EFICIENCIA.**

Es el Instrumento utilizado para evaluar el Desempeño Laboral de los empleados dentro de la empresa donde se lleva a cabo la investigación.

Este formato fue diseñado por una agencia de consultores (A.D.G.: Adiestramiento y Desarrollo Gerencial), para estimar el rendimiento del trabajador y tiene como objetivos el conocimiento de la actuación y rendimiento del personal al servicio de la organización, así mismo como, la obtención de los datos necesarios para la formulación de políticas, planes y programas que beneficien al personal de la organización pretende detectar necesidades de adiestramiento, transferencias, promociones y ascensos, sirve como base de incentivos económicos, para mejorar las comunicaciones de la organización y el clima humano dentro de la empresa, implementar planes de motivación, etc.

Esta escala (Ver anexo D), es utilizada para los niveles Gerenciales, Administrativos y Operativos, en la que se miden los siguientes factores: Asistencia, Puntualidad, Cooperación, Iniciativa, Motivación, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad, Calidad de Trabajo, Cantidad de Trabajo, Uso de Materiales y Equipos, Razonamiento, Entrenamiento, Dirección, Creatividad, Producción, Uso de Materiales y Equipos y

Razonamiento.

Este formato presenta las siguientes características:

1. El supervisor o jefe inmediato del empleado es el encargado de llenar el formato.

2. Posee los datos de identificación del sujeto.

3. Posee la conceptualización de los factores en base a los cuáles se evalúa al empleado.

La Evaluación, arroja un puntaje cuyos valores van del 100 al 500. Dichos valores, se distribuyen en las siguientes categorías:

Categoría	Rango
Deficiente=	100 - 200
Bajo=	201 - 300
Medio=	301 - 400
Alto=	401 - 450
Excelente=	451 - 500

PROCEDIMIENTO:

Se procedió a la escogencia de todos los empleados de una empresa de alquiler de carros del país.

Se elaboraron dos instrumentos que pretendían medir las Variables Predictoras: "Propiedades Motivantes de los Puestos" (basada en una Escalas de Hackman y Oldham, de 1980) y "Expectativas de Exito" (basada en la teoría de Victor Vroom, 1964).

El primer instrumento, Propiedades Motivantes de los Puestos, estaba constituido originalmente, por 67 item distribuidos en 9 categorías que medían respectivamente: Variedad, Autonomía, Retroalimentación, Importancia de la tarea, Identi-

ficación con la Tarea, Relación con Otros, Relaciones de Amistad y Calidad de Vida Laboral.

El segundo instrumento, "Expectativas de Exito", estaba formado originalmente por diecisiete ítemes, referidos a: Asistencia al Trabajo, Puntualidad, Calidad y Cantidad de Trabajo, Responsabilidad, Identificación, Creatividad, Dirección, Razonamiento, Entrenamiento, etc., en el que se pretendía que cada trabajador se ubicara según sus expectativas de éxito.

Los instrumentos, después de pasar por un procedimiento de construcción, para asegurar la validez de construcción, fueron entregados a 15 jueces expertos en el área de trabajo de esta investigación, los cuales, revisaron y evaluaron los instrumentos al mismo tiempo que se lograba con esto, obtener la confiabilidad del instrumento a través del proceso de acuerdo entre jueces y validez por jueces a través de la pertenencia de los ítemes de los instrumentos a las categorías.

Una vez evaluados los instrumentos, el de Propiedades Motivantes de los Puestos se redujo a 36 ítemes y el de Expectativas de éxito a 16 ítemes.

Se procedió a pilotear los instrumentos con una muestra de 1ØØ sujetos, de edades comprendidas entre los 18 y 64 años, de sexos femeninos y masculinos y que se desempeñaban en cargos a niveles Gerencial, Administrativo y Operativo, pertenecientes a diversas empresas de servicios, tales como bancos, empresas de alquiler de carros, empresas consultoras, etc.,

con el fin de asegurar la equivalencia a nuestra población

Aplicados los instrumentos, se realizaron los cálculos y análisis estadísticos, calculándose la media y la desviación típica para cada instrumento. Se aplicaron las fórmulas de división por mitades y coeficiente alfa de Crombach para ambas pruebas, resultando confiables y al mismo tiempo, resultaron válidas a través de los métodos de consistencia interna, validez de construcción y validez por jueces.

Posteriormente se procedió a la aplicación de los instrumentos a la población final. Paralelamente, se obtendrá a través de la empresa, las evaluaciones de la eficiencia de los trabajadores, que vendría a ser al mismo tiempo la medición de la veriable Dependiente de la investigación: "Rendimiento Laboral".

Se procedió a describir las características de las distribuciones de frecuencias, para las tres variables del estudio, tales como, media, desviación, etc., de la aplicación final de los instrumentos y seguidamente se aplicó el Análisis de Regresión Múltiple, que permitió estudiar las magnitudes de influencia de las Variables Predictoras (Expectativas de Exito de los Trabajadores y Propiedades Motivantes de del Puesto de Trabajo), sobre la Variable Criterio (Rendimiento Laboral), usando principios de Correlación y Regresión.

Se tomó en cuenta el papel de las siguientes variables: Edad, Sexo, Nivel Socio-económico, Tiempo en la Empresa, Tiempo en el Cargo y Nivel del Cargo, en la predicción de la

Variable Criterio, para identificar la cantidad de la varianza del Rendimiento Laboral, que queda explicada por las variables del estudio.

El procedimiento seguido en esta investigación, podría ser resumido o expresado en términos estadísticos a través de la ecuación:

$$Y = a + b1X1 + b2X2$$

donde:

Y : Rendimiento Laboral,
a : Valor del Intercepto,
X1: Expectativas de Exito y
X2: Propiedades Motivantes del Puesto.

Dicha ecuación, sintetiza el objetivo de la Investigación, que es la predicción del Rendimiento Laboral a partir de las variables predictoras.

RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSION.

En la Tabla 5, se presenta la información reportada por los datos del estudio, en base a la cual se inicia el análisis estadístico. En ella se presentan los valores de las correlaciones entre las Variables Predictoras y la Variable Criterio:

TABLA 5.
MATRIZ DE CORRELACION PARA LAS VARIABLES PREDICTORAS Y LA VARIABLE CRITERIO.

VARIABLES	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	.Ø41	1					
X2	-.Ø52	.397	1				
X3	-.84	.35	.955	1			
X4	-.172	-.284	-.168	-.Ø67	1		
X5	.349*	.134	.Ø5	-.Ø51	-.356	1	
X6	.21*	.284	.226	.161	-.255	.371**	1
X7	Ø.Ø9°						
X8	-.Ø62.						

Y: Rendimiento Laboral.
X1: Edad.
X2: Tiempo en la Empresa.
X3: Tiempo en el Cargo.
X4: Nivel del Cargo.
X5: Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.
X6: Expectativas de Exito.
X7: Sexo.
X8: Nivel Socio - Económico.
*: X5 y X6 correlacionan significativamente con el criterio.
Valor crítico para N= 1ØØ, gl= 1ØØ - 2; Alfa= .195
.: Monto calculado a través del coeficiente rho de Sperman.

**: Las dos Variables Predictoras correlacionan significativa mente entre si.
°: Monto calculado a través del coeficiente Punto Biserial.

Se puede obsevar, que de las ocho variables incluidas dentro del estudio, sólo correlacionan significativamente con la Variable Criterio, las Variables Propiedades Motivantes de los Puestos y Expectativas de Exito de los trabajadores. Razón por la cual podría esperarse que dichas variables, puedan predecir con mayor exactitud la Variable Rendimiento Laboral. Por tanto, en el análisis de los resultados se ha centrado la atención en el comportamiento de dichas variables.

A continuación, se muestra en la tabla 6, los valores descriptivos de la distribución de frecuencias de la Variable Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo:

TABLA 6.

VALORES DESCRIPTIVOS DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION DE LA VARIABLE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO.

MODO	MEDIA.ARIT.	DES.TIPICA	RANGO	ASIMETRIA	KURTOSIS
14Ø	132,Ø2	13,99	73	-.72	.42

En cuanto a los datos del Cuestionario de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, los puntajes obtenidos muestran una distribución unimodal, cuyo valor de la media, refleja un grado de motivación que se ubica dentro del rango "nivel medio" de motivación generado por las Características el Puesto de Trabajo (categoría de clasificación que se estableció en el análisis de la prueba piloto, que va desde 97

hasta 144).

Respecto a la dispersión de los datos en torno a la media, se observa que los datos obtenidos tienden a ser heterogéneos entre sí, distribuyéndose dentro de un rango que va desde 84 hasta 157 puntos.

En cuanto al grado de asimetría de la distribución, se evidencia un marcado sesgo de la curva, con un valor negativo que indica la presencia de una concentración de los datos hacia los puntajes superiores. En consecuencia, se observa un menor número de datos inferiores al valor de la media de la distribución; pudiéndose visualizar lo anterior en una curva de datos coleada negativamente.

En lo que se refiere al apuntalamiento de la curva, el valor de kurtosis obtenido, señala que los datos se concentran horizontalmente en torno a la moda, originando una curva de forma platikúrtica.

Los datos suministrados por el Cuestionario Expectativas de Exito de los Trabajadores, se muestran en la Tabla 7.

TABLA 7.

VALORES DESCRIPTIVOS DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION DE LA VARIABLE EXPECTATIVAS DE EXITO DE LOS TRABAJADORES.

MODO	MEDIA.ARIT.	DES.TIPICA	RANGO	ASIMETRIA	KURTOSIS
74	68.43	8,95	46	-1,22	2,Ø7Ø

Estos resultados, arrojan una distribución unimodal, y un valor promedio que se ubica dentro de la categoría de "alto nivel" de Expectativas de Exito de los empleados a los cuales

se les suministró el instrumento.

La dispersión de los datos en torno a la media indican una gran variabilidad de los mismos, distribuyéndose éstos, en un rango que va desde 34 hasta 80 puntos.

El grado de asimetría de la distribución, arroja un coeficiente, que refleja una fuerte asimetría de la curva e implica una acumulación de los datos hacia los puntajes superiores, lo cual trae como consecuencia, que un menor porcentaje de observaciones sean inferiores al promedio de la distribución, indicando que se trata de una curva de datos coleada negativamente.

En cuanto al empinamiento de la curva, se puede señalar que los datos se agrupan en forma horizontal en torno al Modo, presentándose una curva en forma platikúrtica.

Los datos obtenidos a través de la Evaluación del Desempeño, se exponen en la Tabla 8.

TABLA 8.

VALORES DESCRIPTIVOS DE LAS MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION DE LA VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL.

MODO	MEDIA.ARIT.	DES.TIPICA	RANGO	ASIMETRIA	KURTOSIS
416	395,74	44.52	176	-0,46	-0,76

El valor de la Media Aritmética, indica que la ejecución media de los trabajadores se ubica dentro de la categoría "Rendimiento Laboral medio".

Se obtuvo un coeficiente de dispersión que demuestra que los datos tienden a ser homogéneos entre sí.

El valor de la asimetría revela una curva con un gran sesgo en cuanto a la dirección de los puntajes, de manera que se obtiene una curva coleada negativamente, en donde la mayoría de los datos tienden a acumularse hacia los puntajes superiores, quedando un menor número de observaciones distribuidas hacia los puntajes inferiores.

En cuanto al apuntalamiento de la curva, se observa que los datos se agrupan en forma horizontal, por lo que sugiere una curva de forma platikúrtica.

El Análisis de Regresión Múltiple de las variables en estudio descritas en el apartado anterior, se presentará en la Tabla 9.

TABLA 9.

COEFICIENTES DE REGRESION MULTIPLE ENTRE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO, EXPECTATIVAS DE EXITO Y RENDIMIENTO LABORAL.

GRADOS DE LIBERTAD	99
CORRELACION MULTIPLE	Ø.359
COEFICIENTE DE DETERMINACION	Ø.129
COEFIC.DETERM - AJUSTADO	Ø.111
ERROR DE PREDICCION	41.97
VALOR DE PROBABILIDAD	Ø.Ø12

El Coeficiente de Regresión Múltiple obtenido indica que las variables en estudio predicen en un 35,9 % al Rendi-

miento Laboral.

El monto del Coeficiente de Determinación Ajustado, significa que las variables en estudio explican un 11,1 % de la varianza total del Rendimiento Laboral, cuyo error de estimación señala, que la probabilidad de acertar la predicción de la variable Dependiente es de un 58,Ø3 %.

En la siguiente Tabla, se presenta un análisis detallado de cada una de las variables predictoras.

TABLA 1Ø.

COEFICIENTES DE REGRESION, PRUEBA T, Y VALOR DE PROBABILIDAD DE LAS VARIABLES PREDICTORAS.

VARIABLE	VALOR-BETA	PRUEBA-T	PROBABILIDAD
P.M.P.T.	Ø.314	3.Ø76	Ø.ØØ27
E.E.T	Ø.Ø94	Ø.921	Ø.3592

Se observa que las Propiedades Motivantes del Puesto, es la Variable Predictora que más aporta al Rendimiento Laboral, obteniendo la misma, el Coeficiente Beta más elevado en comparación con la otra variable. Lo cual quiere decir, que a un nivel de significancia del 5%, esta variable es significativa en la predicción del Rendimiento Laboral.

Otro valor que sustenta lo descrito, es el monto de la Prueba - t, el cual es altamente significativo según el valor crítico de la t establecido al 5%.

Como consecuencia de esto, se procedió a realizar un

análisis de regresión simple entre Las Propiedades Motivantes del Puesto y el Rendimiento Laboral, (como se muestra en la tabla 11) con el objetivo de visualizar el aporte individual de esta variable.

.ls1

TABLA 11.

COEFICIENTE DE REGRESION SIMPLE, ENTRE LA VARIABLE PREDICTORA PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO Y EL RENDIMIENTO LABORAL.

GRADOS DE LIBERTAD	99
REGRESION SIMPLE	Ø.349
COEFICIENTE DE DETERMINACION	Ø.122
COEFIC.DETERM - AJUSTADO	Ø.113
ERROR DE PREDICCION	41.939
PRUEBA - t	3.682
VALOR DE PROBABILIDAD	4,ØØØØ E-4

Estos resultados indican que esta variable por sí sola se relaciona con el Rendimiento Laboral en un 34,9% y determina a esta variable en un 11,3 %.

El valor de la Prueba t, indica que existe una alta probabilidad de acertar la predicción de la Variable Criterio, en función de la Variable Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, a un nivel de significación del 5%.

El análisis de regresión simple realizado hasta este

momento, evidencia que el aporte de esta variable es superior cuando se la utiliza individualmente que, cuando se encuentra en conjunción con la otra variable del estudio presentado.

En cuanto a la segunda Variable Predictora de esta investigación: Expectativas de Exito del trabajador, su comportamiento fue el presentado en la tabla 1Ø.

En consecuencia, esta variable posee un poder predictivo inferior, y en extremo escaso, en relación con la variable predictora descrita en el apartado anterior.

Los resultados hasta aquí descritos, hacen pensar que las hipótesis establecidas al inicio de la investigación, han sido confirmadas parcialmente.

Se esperaba que las Variables Predictoras del estudio, influyeran fuertemente en la predicción del Rendimiento Laboral, sin embargo, se encontró que la Variable que predice mejor es "Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo", cumpliéndose sólo la segunda hipótesis de la investigación, en la cual se conjeturaba que "Las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, determinaban linealmente el Rendimiento Laboral". Resultando de esta manera, que la variable "Expectativa de Exito de los Trabajadores", es una hipótesis de trabajo poco útil en la predicción de la Variable Criterio, por lo que la primera hipótesis de esta investigación debe descartarse.

Asi mismo, se observa que el aporte de la combinación lineal de las dos variables predictoras, para predecir la

variable criterio, es minúsculo, en comparación con el aporte que por si sola hace la variable predictora Propiedades Motivantes del Puesto, a la predicción del Rendimiento Laboral. Por lo que la tercera hipótesis de la investigación, puede ser parcialmente aceptada pero poco parsimoniosa.

Estos resultados, pudieran sugerir que las variables Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y Expectativas de Exito del Trabajador, se encuentran altamente correlacionadas, tal como se indica en la tabla 5 (.371), lo que indica que probablemente, estas dos variables estén midiendo un mismo factor.

Dichos resultados, hacen pensar en las siguientes explicaciones:

- La gente tiene mayor conocimiento sobre las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, que sobre las Expectativas de Exito.
- Se debe medir las Expectativas de Exito, con el mismo instrumento con que se mide el Rendimiento Laboral, tanto en lo referido al contenido, como al rango de puntuaciones con que son medidas.
- Las Expectativas de Exito del Trabajador, no predicen su Desempeño Laboral.

Entre otras limitaciones que pudieran haber afectado los resultados de la investigación, podemos apuntar la inadecuada Definión Operacional de la Variable Expectativa de Exito, en la elaboración del instrumento de medición de dicha variable. Por ende, es posible que la misma no se haya medido fidedignamente a partir del Cuestionario elaborado. Esta limi-

tación puede ser consecuencia de la dificultad que en teoría tiene el concepto "Expectativas de Exito", para ser traducido a hechos empíricos.

Por otra parte, es importante destacar que los resultados obtenidos a través del procedimiento de Análisis de Regresión Múltiple, se consideran confiables , asumiendo como criterio de confiabilidad el número de observaciones utilizadas en el estudio.

Según Kerlinger y Pedhazur (1973), para que los Coeficientes de Regresión sean estables, se debe contar con 30 sujetos por cada Variable Predictora; superando esta investigación, el número mínimo de sujetos exigidos para la aplicación de dicho procedimiento de análisis (Kerlinger y Pedhazur, 1973; p.282).

CONCLUSIONES.

Los resultados de la presente investigación, confirman la segunda hipótesis de trabajo, que plantea la existencia de un relación significativa pero moderada, entre el puntaje obtenido en el Rendimiento Laboral y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

A fin de obtener un coeficiente de relación más elevado y significativo que el descrito anteriormente, se recomienda:

a) Establecer igual número de ítemes para cada categoría de la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

b) Ampliar la cantidad de características a medir, que se consideran motivantes dentro de un puesto de trabajo.

Respecto a la primera hipótesis de trabajo, al explorar el grado de asociación entre la Variable Expectativa de Exito de los Trabajadores y el puntaje obtenido en el Rendimiento Laboral, encontramos que se relaciona en forma positiva pero insignificante.

Esto abre la posibilidad de cuestionar si este resultado puede ser consecuencia de:

1. Falta de Entrenamiento de los empleados en la estimación de su Rendimiento futuro en función de sus Expectativas.
2. Grado certero en el que el instrumento evalúa las Expectativas de Exito de los empleados y no otro constructo.
3. Se puede considerar que el tamaño de la muestra piloto y de la población, es reducido en consideración al hecho de ser

Variable Criterio.

Con el objeto de extender y hacer uso en otras investigaciones de los resultados obtenidos, se recomienda la inclusión de otras variables como el Estado Civil de los sujetos en estudio, el número de Evaluaciones de Desempeño a las cuales ha sido sometido y Nivel de Ingreso percibido. Asi mismo, es recomendable la escogencia de una muestra mayor de sujetos, pertenecientes a una variedad de empresas y no restringirlas solamente a empresas de Servicios, con el objetivo de asegurar la Validez Externa de la Investigación.

Los datos aportados por la investigación, sugieren que la mejor manera para aumentar la motivación de los empleados y por ende, su productividad, es a través del perfeccionamiento de las dimensiones o características del trabajo; a través de las cuales, se hace dicho trabajo más atractivo y motivante.

Esta última conclusión, debería ser tomada en consideración por la gerencia de la empresa si su objetivo es el aumento de la productividad y satisfacción de los empleados.

GLASS, G. V. y STANLEY, J.C.(1984). Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales. . Madrid: Editorial Prentice Hall International.

HACKMAN J. R. y OLDHAM G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of job and evaluation of job redesing projects. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology. 4, 148.

HACKMAN J. R. y OLDHAM G. R. (1980). Work Redesign. New York: Addison Wesley Publishing Company.

HENEMAN G.; SCHWAB, D; FOSSUM, J.y DYER, L.(1983). Personnel/ Human Resource Management. USA: Richard D. Irwin, INC.

HENEMAN G.; SCHWAB, D; FOSSUM, J.y DYER, L. (1985). Administración de los Recursos Humanos y Personal. México: Editorial Continental. México,1985.

HERZBERG, F. (1959). Work and Nature of Man. USA: The World Publishing.

ISHIKAWA, K.(1986). Qué es el Control Total de la Calidad. Norma S.A Bogotá.

KATZELL y THOMPSON. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. American Psychologist. 45(2), 144-153.

KERLINGER, F. (1989). Investigación del Comportamiento, técnicas y Metodología. Tercera Edición. México: Interamericana.

KERLINGER,F. Y PEDHAZUR,E. (1973). Multiple Regression in Behavioral Research. New York: Holt Rinchart and Wiston INC.

KORMAN, A. (1971). Industrial and Organizational Psychology. New Jersey: Prentice Hall.

LOCKE, E. (1978).the ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. USA: Academy of Management Review.

MANUAL DE EVALUACION DE LA EFICIENCIA. Avis Rent a Car. Adiestramiento y Desarrollo Gerencial. Asesores S.R.L.

ORGAN D. y HAMNER. W. (1982). Organizational Behavior.An Apl plied Phychological Approach. Revised Edition. Texas: Business Publication, inc.

PORTER, L. y LAWLER, E. (1968). Managerial Attitudes and Performance Home Wood: USA: Richard Irwin & The Dorsey Press.

PORTER, L. y STEERS, R.(1991). Motivation and Work Behavior. Quinta Edición. USA: Richard Irwin & The Dorsey Press.

PRINDER, C. (1977). Concerning the Application of Human Motivation Theories in Organizational Settings. USA: Academy of Management review.

ROSENBAUM, B.(1983). Cómo Motivar a los Empleados de Hoy. México: Mc Graw Hill.

RUELAS - BARAJAS, E. (1993, Mayo-Junio) Calidad, Productividad y Costos. Salud Pública. 35(3) PP.298 - 302.

SCHEIM, E. (1990). Psicología de la Organización. Segunda Edición. México: Prentice Hall.

SCHULTZ,D. (1985). Psicologia Industrial. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

SIKULA, A. (1982). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa.

TERRY & FRANKLIN.(1986). Principios de Administración. Primera Edición. México: Editorial Continental.

VILLEGAS, J. (1988). Administración de Personal. Caracas: Ediciones Vega.

VROOM, V. (1964). Work and Motivation. New York: Jhon Wiley.

VROOM, V. Y DECI, E.(1982). Motivación y Alta Direción . México: Trillas.

WERTHER, W. y DAVIS, K.(1987). Administración de Personal y Recursos Humanos. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.

A N E X O A.

HACKMAN Y OLDHAM

ANEXO A.1.

Encuesta de Diagnóstico para el Trabajo.

Este apéndice reproduce la Encuesta para el diagnóstico del trabajo (JDS), un instrumento diseñado para medir los elementos claves de la Teoría de las Carcterísticas Laborales. Esta encuesta mide varias características laborales, los estados psicológicos experimentados por los empleados, la satisfacción de los empleados con su trabajo y el contexto laboral y la necesidad de crecimiento de quienes respondían. Para una descripción completa de la Teoría de las Carcterísticas Laborales y las variables medidas por el JDS, véase el capitulo 4 del libro de Hackman y Oldham, (1980).

El JDS fue diseñado para ser completado por los empleados o en los trabajos en cuestión, no para los individuos fuera de su sitio laboral. Un instrumento diseñado para este último propósito se denomina el Formato de Clasificación Laboral (JRF) y se reproduce en el apéndice B. Las instrucciones para el JRF y JDS se encuentran en el apéndice C. Las normas del JDS para varios tipos de familias laborales están en el apéndice E y pueden utilizarse con propósitoss de comparación con los datos del JDS recolectados de muchos trabajos.

El JDS no está registrado y por tanto puede ser utilizado sin permiso de los autores. Sin embargo antes de utilizar el JDS, deberá leer con mucho cuidado la guía del usuario para

interpretar y administrar el instrumento, que aparece en el apéndice D de la obra original.

También se ha desarrollado una forma corta del JDS. Esta excluye las mediciones de los estados psicológicos experimentados, y usa menos ítemes para medir otras variables claves en la *Teoría de las Características Laborales*. Esta forma corta del JDS y su clave de puntuación se encuentran en Hackman y Oldham (1974).

ENCUESTA DIAGNOSTICO LABORAL

Este cuestionario fue desarrollado como parte de un estudio de la Universidad de YALE, acerca de los trabajos y de cómo las personas reaccionan a ellos. El cuestionario contribuye a determinar cómo los trabajos pueden diseñarse mejor obteniendo información acerca de cómo las personas reaccionan a diferentes tipos de trabajos.

En las siguientes páginas usted encontrará diferentes clases de preguntas acerca de su trabajo. Se le dan instrucciones específicas al comienzo de cada sección. Por favor léalas cuidadosamente. No le tomara más de 25 minutos completar el cuestionario entero. Por favor responda rápidamente.

Las preguntas están diseñadas para obtener sus percepciones acerca de su trabajo y sus reacciones a él.

No hay trucos en las preguntas. Sus respuestas individuales se mantendrán completamente confidenciales. Por favor *responda cada item tan honestamente como sea posible*. Gracias por su cooperación.

Sección N.1

Esta parte del cuestionario le pide que describa su trabajo tan objetivamente como usted pueda. Por favor no utilice esta parte del cuestionario para mostrar qué tanto le gusta o le disgusta su trabajo.

Las preguntas acerca de este tema vendrán más tarde. En lugar de eso trate de hacer sus descripciones tan precisas y objetivas como pueda. Más abajo hay una pregunta modelo.

EJEMPLO

A.- ¿En qué grado se le exige en su trabajo operar equipo mecánico?

1--------2--------3--------4--------5--------6--------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: El trabajo casi no requiere contacto con equipo mecánico de cualquier naturaleza.
MUCHO: El trabajo requiere un trabajo constante con equipo mecánico.

Usted deberá colocar un círculo en el número que describe más precisamente su trabajo.

Si por ejemplo su trabajo exige operar equipo mecánico una gran cantidad del tiempo, pero también le exige papeleo, usted podría colocar un círculo en el número **6**, tal como se hizo en el ejemplo anterior.

Si usted no comprende las instrucciones. Por favor pida ayuda. Si usted las comprende, pase la hoja y comience.

1.- ¿En qué grado su trabajo le exige trabajar con otras personas? Bien sean clientes o personas en trabajos relaciona-

dos con su propia organización.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el tratar con otras persona no es necesario para hacer el trabajo.
MODERADAMENTE: es necesario tratar con otras personas.
MUCHO: el tratar con otras personas es una parte esencial y crucial para realizar el trabajo.

2. ¿Cuánta autonomía existe en su trabajo? Es decir, ¿en qué grado su trabajo le permite decidir por sí mismo cómo realizar su trabajo?.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el trabajo casi no me da una oportunidad personal acerca de cómo y cuándo se hace el trabajo
MODERADAMENTE: unas cosas están standarizadas y no bajo mi control, pero puedo tomar algunas decisiones acerca del trabajo.
MUCHO: el trabajo me da casi una responsabilidad completa para decidir cuando se hace el trabajo.

3.- ¿En qué grado su trabajo involucra hacer una parte completa e identificable del trabajo? Es decir, ¿el trabajo es una parte completa que obviamente tiene un comienzo y un final o es solamente una pequeña parte del trabajo total que es terminado por otras personas o por máquinas automáticas?.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

A B C

A: mi trabajo es sólo una pequeña parte de todo el trabajo. Los resultados de mis actividades no pueden verse en el producto o servicio final.
B: Mi trabajo es una pieza de tamaño moderado de la totalidad, mi propia contribución puede verse en el resultado final.

C: Mi trabajo involucra hacer todo el trabajo desde el comienzo hasta el final: los resultados de mis actividades se ven claramente en el producto o servicio final.

4.- Cuánta variedad existe en su trabajo? Es decir, ¿en qué grado su trabajo le exige hacer diferentes cosas en su labor, utilizando una diversidad de sus destrezas y talentos?

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el trabajo me exige que haga las mismas cosas rutinarias una y otra vez.
MODERADAMENTE: variedad moderada.
MUCHO: el trabajo exige hacer muchas cosas diferentes, utilizando una cantidad de talentos y destrezas.

5. En general ¿qué tan significativo e importante es su trabajo?. Es decir, ¿los resultados de su trabajo tendrán efecto significativo sobre las vidas o el bienestar de otras personas?.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

A B C

A: no muy significativo; los resultados de mi trabajo no tienen la posibilidad de tener efectos importantes sobre otras personas.
B: moderadamente significativo.
C: altamente significativo; los resultados de mi trabajo pueden afectar a otras personas de formas muy importantes.

6.- ¿En qué grado los gerentes o compañeros saben qué tan bien están efectuando su trabajo?

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: las personas casi nunca me hacen saber que tán bien lo estoy haciendo.
MODERADAMENTE: unas personas me pueden dar retroalimentación otras veces puede que no lo hagan.
MUCHO: los gerentes o compañeros me dan una retroalimentación casi constante de como lo estoy haciendo.

7.- ¿En qué grado el hacer el trabajo en sí mismo le aporta información acerca de su rendimiento laboral? es decir, es que su trabajo en sí mismo le da claves de cómo lo esta haciendo, a parte de cualquier retroalimentación que pueda dar su supervisor o compañero.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el trabajo en sí mismo esta establecido, de forma tal que yo podría trabajar por siempre, sin saber exactamente como lo estoy haciendo.
MODERADAMENTE: algunas veces el hacer el trabajo me aporta retroalimentación; y otras veces no lo hace.
MUCHO: el trabajo está establecido de forma que yo casi siempre obtengo retroalimentación constante en la medida en que yo trabajo y respecto a que tán bien lo estoy haciendo.

SECCION N.2

Más abajo están enumeradas una cantidad de aseveraciones que podrían utilizarse para describir un trabajo.

Usted debe indicar cuál aseveración es una descripción precisa o inprecisa acerca de su trabajo.

Una vez más, por favor trate de ser objetivo en la medida de sus posibilidades al decidir qué tan precisamente cada aseveración describe su trabajo, sin tomar en cuenta si a usted le agrada o le desagrada su trabajo.

Escriba un número en el espacio en blanco que se encuentra al lado de cada aseveración, basándose en la siguiente escala:

- ¿Qué tan precisa es la aseveración en describir su trabajo?

1--------2--------3--------4--------5--------6--------7

1: muy imprecisa.
2: en gran medida imprecisa.
3: ligeramente imprecisa.
4: no estoy seguro.
5: ligramente precisa.
6: bastante precisa.
7: muy precisa.

_____ 1. El trabajo exige de mi que utilice una cantidad de destrezas complejas o de alto nivel.

_____ 2. El trabajo exige una gran cantidad de trabajo cooperativo con otras personas.

_____ 3. El trabajo está organizado de forma tal que no tengo la posibilidad de hacer una pieza completa o una parte completa del trabajo desde principio a final.

_____ 4. Solamente hacer el trabajo exigido me aporta muchas posibilidades para que yo descubra que tan bien lo estoy haciendo.

_____ 5. El trabajo es bastante sencillo y repetitivo.

_____ 6. El trabajo puede hacerse adecuadamente cuando una persona trabaja sola, sin hablar o verificar con otras personas.

_____ 7. Los supervisores y compañeros del trabajo casi nunca me dan retroalimentación acerca de que tán bien lo estoy haciendo.

_____ 8. Este trabajo puede afectar a una cantidad de otras personas si se hace bien.

_____ 9. Este trabajo me niega la posibilidad de utilizar mi

iniciativa personal o mi juicio para poder efectuarlo.

_____ 10. Los supervisores a menudo me dejan saber que tán bien estoy realizando el trabajo.

_____ 11. El trabajo me aporta la posibilidad de terminar completamente las partes del trabajo que ya comencé.

_____ 12. El trabajo en sí mismo me aporta muy pocas claves acerca de si yo estoy trabajando bien o mal.

_____ 13. El trabajo me da una oportunidad considerable de independencia y libertad de cómo yo efectúo el trabajo.

_____ 14. El trabajo en sí mismo no es tan significativo e importante en un esquema más amplio de cosas.

SECCION N.3

Ahora por favor indique cómo se siente personalmente respecto a su trabajo. Cada una de las aseveraciones más abajo es algo que una persona puede decir acerca de su trabajo. Usted deberá indicar sus propios sentimientos personales acerca de su trabajo, marcando en qué medida usted está de acuerdo con cada una de las aseveraciones.

Escriba un número en el espacio en blanco en cada aseveración, basándose en esta escala:

- ¿En qué medida esta usted de acuerdo con la aseveración?

1--------2--------3--------4--------5--------6--------7

1: estoy muy en desacuerdo.
2: estoy en desacuerdo.
3: estoy ligeramente en desacuerdo.
4: neutral.
5: ligeramente de acuerdo.
6: de acuerdo.
7: muy de acuerdo.

_____ 1. En este trabajo es difícil tomar muy en cuenta si el trabajo se hace bien o mal.

_____ 2. Mi opinión sobre mi mismo se aumenta cuando hago el trabajo bien.

_____ 3. En términos generales estoy muy satisfecho con mi trabajo.

_____ 4. La mayoría de las cosas que tengo que hacer en este trabajo parecen triviales o inútiles.

_____ 5. Generalmente yo sé si mi trabajo es satisfatorio o no.

_____ 6. Tengo un gran sentido de satisfación personal cuando hago bien este trabajo.

_____ 7. La labor que hago en este trabajo tiene mucho sentido para mi.

_____ 8. Siento un alto nivel de responsabilidad personal por la labor que desenpeño en este trabajo.

_____ 9. Frecuentemente pienso en renunciar a este trabajo.

_____ 1Ø. Me siento mal e infelíz cuando descubro que he rendido pobremente en este trabajo.

_____ 11. Tengo a menudo dificultad para saber si estoy haciendo bien o mal en este trabajo.

_____ 12. Pienso que personalmente debería asignárseme el crédito o culpárseme por los resultados de mi labor en este trabajo.

_____ 13. Generalmente estoy satisfecho con el tipo de trabajo que realizo.

_____ 14. Mis propios sentimientos generalmente no se ven afectados por una u otra forma en como yo efectúo este trabajo.

_____ 15. Bien sea que este trabajo se haga bien o mal este trabajo es mi responsabilidad.

SECCION 4

Por favor, indique ahora ¿qué tan satisfecho está con cada aspecto del trabajo?. Tal como se enumera a continuación. Una vez más escriba el número apropiado en el espacio en blanco que esta al lado de acada aseveración.

- ¿Qué tan satisfecho esta con este aspecto de su trabajo?

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

1: extremadamente insatisfecho.
2: satisfecho.
3: ligeramente insatisfecho.
4: neutral.
5: ligeramente satisfecho.
6: satisfecho
7: extremadamente satisfecho.

_____ 1. La cantidad de seguridad laboral que yo poseo.

_____ 2. La cantidad de paga y beneficios adicionales que recibo.

_____ 3. La cantidad de crecimiento personal y desarrollo que obtengo al realizar mi labor.

_____ 4. Las personas con quienes hablo y trabajo en mi labor.

_____ 5. El grado de respecto y tratamiento justo que recibo

por parte de mi jefe.

_____ 6. El sentimiento de logro útil que obtengo de realizar mi labor.

_____ 7. La oportunidad de conocer a otras personas mientras estoy en el trabajo.

_____ 8. La cantidad de apoyo y guía que recibo de mi supervisor.

_____ 9. El grado en el cual se me paga justamente por lo que yo contribuyo a la organización.

_____ 10. La cantidad de pensamiento independiente y acción que puedo llevar a cabo en mi trabajo.

_____ 11. Qué tan segura se ven las cosas para el futuro en esta organización.

_____ 12. La oportunidad de ayudar a otras personas mientras estoy en el trabajo.

_____ 13. La cantidad de reto en mi trabajo.

_____ 14. La calidad general de la supervisión que recibo en mi trabajo.

SECCION 5

Por favor ahora piense en las otras personas de la organización que tienen el mismo trabajo que usted hace. Si nadie tiene exactamente la misma posición que usted, piense en uno similar al suyo.

Por favor piense qué tan precisamente cada una de las aseveraciones describe los sentimientos de aquéllas personas acerca del trabajo.

Está bien si sus respuestas aquí son diferentes de la que describieron sus propias reacciones respecto al trabajo. A menudo las personas diferentes se sienten muy distintas acerca de la misma posición.

Una vez más, escriba un número en el espacio en blanco para cada aseveración, basándose en esta escala:

- ¿Qué tan de acuerdo está con la aseveración?

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

1: estoy muy en desacuerdo
2: en desacuerdo.
3: estoy en desacuerdo sólo ligeramente.
4: neutral.
5: estoy ligeramente de acuerdo.
6: de acuerdo.
7: muy de acuerdo.

_____ 1. La mayoría de las personas en este trabajo tienen un gran sentido de satisfacción personal cuando hacen bien su labor.

_____ 2. La mayoría de las personas en esta posición están muy satisfechas con el trabajo.

_____ 3. La mayoría de las personas piensan que el trabajo es trivial o inútil.

_____ 4. La mayoría de la personas sienten una gran cantidad de responsabilidad personal por la labor que desempeñan.

_____ 5. La mayoría de las personas tiene una muy buena idea de que tán bien están realizando su labor.

_____ 6. La mayoría de las personas dicen que su trabajo es muy significativo.

_____ 7. La mayoría de las personas piensan que bien sea que el trabajo se hace bien o mal, claramente es su propia responsabilidad.

_____ 8. Las personas a menudo piensan en renunciar.

_____ 9. La mayoría de las personas se sienten mal o infelices cuando han realizado pobremente su labor.

_____ 10. La mayoría de las personas en este trabajo tienen dificultad para saber si están realizando bien o mal su trabajo.

SECCION N.6

Abajo están enumeradas una cantidad de características que podrían estar presentes en cualquier posición. Las personas difieren mucho en lo que querrían tener en sus propias labores. Estamos interesados en saber lo que usted quisiera tener personalmente en su trabajo.

Utilizando la escala más abajo por favor, indique el grado en el cual le gustaría tener cada característica en su trabajo.

NOTA: Los números en esta escala son diferentes de aquellos utilizados en escalas anteriores.

4---------5---------6---------7---------8---------9---------10

4: quisiera tener sólo una cantidad moderada o menos.
7: quisiera tener esto mucho.
10: me gustaria extremadamente tener esto.

_____ 1. Tratamiento justo y un alto respecto por parte de mi

supervisor.

----- 2. Un trabajo estimulante y retador.

----- 3. Oportunidades para tener pensamientos independientes y acción en mi trabajo.

----- 4. Una gran seguridad laboral.

----- 5. Compañeros de trabajo muy amigables.

----- 6. Oportunidades para aprender nuevas cosas de mi trabajo.

----- 7. Un alto salario y nuevos beneficios adicionales.

----- 8. Oportunidades para ser creativo e imaginativo en mi labor.

----- 9. Ascensos rápidos.

----- 10. Oportunidades para desarrollo y crecimiento personal en mi trabajo.

----- 11. Un sentido de logro útil en mi trabajo.

SECCION N.7

Las personas difieren en los tipos de trabajo que les gustaría tener. Las preguntas en esta sección le darán una oportunidad para decir justamente lo que es más importante para usted acerca de un trabajo.

Para cada pregunta se describen dos tipos de trabajo diferentes. Usted deberá indicar qué tipo de trabajo personalmente preferiría si tuviera que hacer una escogencia entre ellos al contestar cada pregunta.

Asumimos que todo lo demás acerca de estas labores es lo mismo. Preste atención únicamente a las características que

están enumeradas, allí se dan dos ejemplos a continuación:

TRABAJO A	TRABAJO B
Un trabajo que requiere operar equipo mecánico la mayoría del día.	Un trabajo que requiere trabajar con otras personas la mayoría del día.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más	Prefiero Ligeramente	Neutral	Prefiero Ligeramente	Prefiero Mucho más
A	A		B	B

Si a usted le gustá trabajar tanto con personas como con equipos, usted marcaría el numero 3, como se ha hecho en el ejemplo.

Aquí hay otro ejemplo. Este ejemplo pide escoger entre dos trabajos que tienen algunas características indeseables, lo cual es más difícil.

TRABAJO A	TRABAJO B
Un trabajo que requiere que usted se exponga a un peligro físico considerable.	Un trabajo ubicado a 200 millas de su hogar y familia.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más	Prefiero Ligeramente	Neutral	Prefiero Ligeramente	Prefiero Mucho más
A	A		B	B

Si usted preferiría ligeramente riesgo físico a trabajar lejos de su casa, usted marcaría en un círculo el número 2 tal como se ha hecho en el ejemplo.

Por favor pida ayuda si usted no comprende exactamente cómo responder estas preguntas.

TRABAJO A

1.Un trabajo donde el Salario es muy bueno e innovador.

TRABAJO B

Un trabajo donde existe una oportunidad considerable para ser creativo.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho Más. B

TRABAJO A

2.Un trabajo donde menudo se le exija tomar decisiones importantes.

TRABAJO B

Un trabajo donde hay muchas personas agradables con quienes trabajar.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho Más B

TRABAJO A

3.Un trabajo donde se le da mayor resliponsabilidad a aquellos que efectuán mejor su labor.

TRABAJO B

Un trabajo donde se da mayor responsabilidad a empleados leales que tienen más tiempo en el trabajo.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

4. Un trabajo en una organización que tiene problemas financieros y que podría cerrar dentro de ese año.

TRABAJO B

Un trabajo donde no le permite cualquier opinión en cómo se organiza su labor o los procedimientos para poderlo llevar a cabo

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

5.Un trabajo muy rutinario.

TRABAJO B

Un trabajo donde sus compañeros no son muy amigables.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

6.Un trabajo con un supervisor que a menudo lo critica usted y a su trabajo en frente de otras personas.

TRABAJO B

Un trabajo que evita que usted utilice destrezas que a usted le han costado mucho desarrollar.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

7.Un trabajo con un supervisor que lo respeta y lo trata con justicia.

TRABAJO B

Un trabajo que leda oportunidades contantes para aprender cosas nuevas e interesantes.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

8. Un trabajo donde existe una gran oportunidad de que a usted se le despida.

TRABAJO B

Un trabajo donde hay pocas oportunidades para hacer un trabajo retador.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

9.Un trabajo donde existe una posibilidad real de que usted desarrolle nuevas destrezas y avance en la organización.

TRABAJO B

Un trabajo que le aporte una gran cantidad de tiempo vacacional y un paquete de beneficios adicionales excelentes.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

1Ø.Un trabajo con poca libertad e independencia para hacer su labor de la forma que usted juzge más correcta.

TRABAJO B

Un trabajo donde las condiciones laborales son deficientes.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

11.Un trabajo en grupo muy satisfactorio.

TRABAJO B

Un trabajo que le permite utilizar sus habilidades y destrezas en su mayor extención.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

TRABAJO A

12.Un trabajo donde se le ofrece muy poco o casi nada de reto.

TRABAJO B

Un trabajo que le exige estar completamente aislado de sus compañeros.

1	2	3	4	5
Prefiero Mucho más A	Prefiero Ligeramente A	Neutral	Prefiero Ligeramente B	Prefiero Mucho más B

SECCION 8

REFERENCIAS BIOGRAFICAS.

1. Sexo: masculino _____ Femenino _____

2. Edad (escoja uno):

_____ menos de 2Ø _____ 4Ø-49

_____ 2Ø-29 _____ 5Ø-59

_____ 3Ø-39 ------- 6Ø o más.

3. Educación (marque uno):

-------Esccuela Primaria.

-------Cierto grado de Escuela secundaria.

-------Diploma de Bachillerato.

-------Experiencia en un Colegio Técnico en administración o una Escuela Técnica.

-------Alguna experiencia en técnico superior que sea distinto.

-------Estudios Universitarios

-------Estudios de Maestria o Especialización.

------- ¿Cuál es su titulo Laboral en pocas palabras?_____

ANEXO A.2.

FORMATO PARA CLASIFICACION LABORAL.

Este apéndice reproduce el formato de Clasificación Laboral (JRF). Este es un Instrumento que acompaña a la entrevista de diagnóstico laboral y se diseñó para utilizarse en el trabajo focal por parte de supervisores o por parte de observadores externos para clasificar las caracteristicas

laborales. El JRF aporta mediciones de dimensiones laborales claves. Ninguna de las escalas para medir las reacciones afectivas acerca del trabajo o el contexto laboral se incluyen aqui. Los procedimientos de puntuaciones para el JRF se incluyen en el Apéndice C.

FORMATO PARA CLASIFICACION LABORAL

Este cuestionario se ha desarrollado como parte de un estudio realizado por la Universidad de YALE, acerca de los trabajos y de cómo las personas reaccionan a ellos. El cuestionario contribuye a determinar cómo los trabajos se pueden diseñar mejor obteniendo información acerca de cómo las personas reaccionan a diferentes tipos de trabajos.

Se les pide que clasifique las características del siguiente trabajo, por favor piense que las preguntas se refieren al trabajo enumerado arriba y no a su propio trabajo.

En la siguientes páginas usted encontrará diferentes tipos de preguntas acerca del trabajo enumerado arriba. Se le dan instrucciones específicas al comienzo de cada sección. Por favor léalas cuidadosamente. No le tomara más de 10 minutos completar el cuestionario entero. Por favor responda rápidamente.

SECCION N.1

Esta parte del cuestionario le pide que describa el trabajo nombrado arriba tan objetivamente como pueda, trate de hacer que su descripción sea tan precisa y objetiva en las medidas de sus posibilidades.

A continuación hay una pregunta de muestra.

A.-¿En qué grado el trabajo le exige a la persona operar equipo mecánico?

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

1.MUY POCO: el trabajo casi no exige conctato con equipo mecánico de cualquier naturaleza.
4.MODERADAMENTE
7.MUCHO: el trabajo exige casi un trabajo constante con el equipo mecánico. Usted deberá colocar un círculo en el número que describe más precisamente el trabajo que usted esta clasificando. Si por ejemplo el trabajo requiere que una persona opere equipo mecánico una gran cantidad de tiempo pero también exige papeleo usted podrá marcar el número **6**, tal como se hizo en el ejemplo de arriba.

1.-¿En qué grado este trabajo exige que una persona trabaje con otra gente bien sea clientes u otras personas que están en trabajo relacionados con la organización.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7.

1.MUY POCO: tratar con otras personas no es necesario para hacer este trabajo.
4.MODERADAMENTE: es necesario tratar a algunas personas.
7.MUCHO: es una parte esencial y crucial para realizar el trabajo.

2. ¿Cuánta autonomía existe en su trabajo? Es decir, ¿en qué grado su trabajo le permite a un persona decidir por sí misma como realizar el trabajo?.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el trabajo casi no le da una oportunidad personal al empleado de cómo y cuándo se debe hacer el trabajo
MODERADAMENTE: muchas de las cosas están estandarizadas y no

están bajo el control de la persona, pero él o ella pueden tomar algunas decisiones acerca del trabajo.
MUCHO: el trabajo le da a la persona casi una responsabilidad completa para decidir cuándo y cómo se efectúa el trabajo.

3.-¿En qué grado su trabajo involucra hacer una parte completa e identificable del trabajo? Es decir, obviamente la tarea es una parte completa que tiene un comienzo y un final obvio o es solamente una pequeña parte del trabajo total que es terminado por otras personas o por máquinas automáticas.

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

A B C

A: el trabajo es sólo una pequeña parte de todo el trabajo los resutados de las actividades de una persona no pueden verse en el producto o servicio final.
B: el trabajo es una pieza de tamaño moderado de la totalidad, la contribución de una persona puede verse en el resultado final.
C: el trabajo involucra hacer todo la tarea desde el comienzo hasta el final los resultados de las actividades de la persona se ven claramente en el producto o servicio final.

4.- ¿Cuánta variedad hay el trabajo? Es decir, ¿en qué grado el trabajo le exige a una persona hacer diferentes cosas en su labor, utilizando una diversidad de sus destrezas y talentos?

1---------2---------3---------4---------5---------6---------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el trabajo exige que una persona haga las mismas cosas rutinarias una y otra vez.
MODERADAMENTE: variedad moderada.
MUCHO: el trabajo exige que la persona haga muchas cosas diferentes, utilizando una cantidad de talentos y destrezas distintos.

5. En general ¿qué tan significativo e importante es el trabajo?. Es decir, los resultados de la labor de una persona tendrán posibilidad de afectar de forma significativa las vidas o el bienestar de otras personas.

1———————2———————3———————4———————5———————6———————7

A B C

A: no es significativo; los resultados del trabajo no tienen la posibilidad de afectar a alguien de forma importante.
B: serán moderadamente significativo.
C: serán altamente significativo; los resultados del trabajo pueden afectar a otras personas de muchas formas importantes.

6.-¿En qué grado los gerentes o compañeros le hacen saber a la persona qué tán bien están efectuando su trabajo?

1———————2———————3———————4———————5———————6———————7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: la gente casi nunca le hacen saber a la persona que tán bien el o ella lo esta haciendo.
MODERADAMENTE: algunas veces las personas le dan al empleado una retroalimentación, otras veces ellos no lo hacen.
MUCHO: los gerentes o compañeros le dan una retroalimentación casi constante acerca de lo que él o ella está haciendo.

7. ¿En qué grado el hacer el trabajo en sí mismo le aporta información a la persona acerca de su rendimiento laboral? es decir, es que el trabajo en sí mismo le da claves de qué tan bien la persona está efectuando su labor aparte de cualquier retroalimentación que puedan dar los supervisores o compañeros.

1----------2----------3----------4----------5----------6----------7

MUY POCO MODERADAMENTE MUCHO

MUY POCO: el trabajo en sí mismo se establece, de forma tal que la persona podría trabajar por siempre, sin saber exactamente que tán bien él o ella lo está haciendo.
MODERADAMENTE: algunas veces el hacer el trabajo le aporta retroalimentación a la persona y otras veces no es asi.
MUCHO: el trabajo está organizado de forma que la persona casi siempre obtiene retroalimentación constante en la medida en que tán bien está efectuando su trabajo.

SECCION N.2

Más abajo están enumeradas una cantidad de aseveraciones que podrían ser utilizadas para describir un trabajo.

Usted deberá indicar si cada aseveración es una descripción precisa o imprecisa acerca del trabajo que usted está clsificando.

Una vez más, por favor trate de ser tan objetivo como pueda en decidir qué tan precisamente cada aseveración describe el trabajo sin tomar en cuenta sus sentimientos acerca de ese trabajo.

Escriba un número en el espacio en blanco que se encuentra al lado de cada aseveración, basándose en la siguiente escala:

¿Qué tan precisa es la aseveración en la descripción del trabajo que usted está clasificando?

1----------2----------3----------4----------5----------6----------7

1: muy imprecisa.
2: bastante imprecisa.
3: ligeramente imprecisa.
4: dudoso.
5: ligramente precisa.
6: bastante precisa.
7: muy precisa.

------ 1. El trabajo exige que utilice una cantidad de destrezas complejas o de alto nivel.

------ 2. El trabajo exige una gran cantidad de trabajo cooperativo con otras personas.

------ 3. El trabajo está organizado de forma tal que la persona no tenga la posibilidad de hacer una pieza completa o una parte completa del trabajo desde principio a final.

------ 4. El sólo hacer el trabajo exigido por la posición le da muchas posibilidades a la persona para saber que tán bien o mal lo esta haciendo.

------ 5. El trabajo es bastante simple y repetitivo.

------ 6. El trabajo puede hacerse adecuadamente cuando por una persona que trabaje sola, sin hablar o verificar con otras personas.

------ 7. Los supervisores y compañeros en el trabajo casi nunca le dan retroalimentación acerca de que tán bien o mal él o ella esta haciendo el trabajo.

------ 8. Este trabajo puede afectar en gran medida a otras personas en la forma en que tán bien se haga.

------- 9. Este trabajo le niega la posibilidad de utilizar su discresión e inicitiva personal para llevarlo acabo.

------ 10. Los supervisores generalmente le hacen saber a la

persona en qué grado él o ella esta realizando bien el trabajo.

_____ 11. El trabajo le aporta a la persona una posibilidad para completar el trabajo que él o ella comience.

_____ 12. El trabajo en sí mismo le aporta muy pocas claves acerca de si la persona está trabajando bien.

_____ 13. El trabajo le da una oportunidad considerable a la persona en cuanto a independencia y libertad de la forma en que él o ella efectúe el trabajo.

_____ 14. El trabajo en sí mismo no es tan significativo e importante en un esquema más amplio de cosas.

INFORMACION GENERAL

1. ¿Cuál es su nombre?_____.
2. ¿Cuál es su título laboral?_____.
3. ¿Cuál es su edad (escoja uno):

_____ menos de 2Ø	_____ 4Ø-49
_____ 2Ø-29	_____ 5Ø-59
_____ 3Ø-39	_____ 6Ø o más.

4. ¿Cuánto tiempo a estado en su posiciíon actual? (Marque uno).

_____ Ø-medio año.	_____ 3 a 5 años.
_____ medio año a un año.	_____ 5 a 1Ø años.
_____ 1 a 2 año.	_____ 1Ø años o más.

En el espacio adicional por favor escriba cualquier información adicional acerca del trabajo que usted clasificó

que usted piensa pueda ser útil para comprender ese trabajo.

Gracias por su cooperación.

ANEXO A.3.

Clave de Puntuación para la Encuesta Diagnóstico de Trabajo y el Formato para Clasificación Laboral.

El manual de puntuaciones para la Encuesta de Diagnóstico Laboral JDS y el Formato para Clasificación Laboral (JRF) se presenta a continuación. Para cada variable medida por el JRF se enumeran los ítemes del cuestionaraio que se enumeran para generar una puntuación de resumen para la variable

Las secciones 1 y 2 (la medición de las características laborales) son idénticas para la Encuesta de Diagnóstico Laboral y para el Formato de Clasificación Laboral y por tanto se utiliza la misma puntuación para ambos instrumentos.

Un servicio de puntuación computarizado para el JDS se da en la firma de asesores Roy W. Walters y asociados. También la organización Walters le aporta copias impresas del JDS.

I.CARACTERISTICAS DEL TRABAJO.(Tanto para el JDS y el f.)

A. Variedad en las destrezas. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1:N.4
Sección 2:N.1
N.5 (puntuación contraria es decir, reste el número que ha entrado el sujeto desde el 8).

B. Identidad de tareas. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1: N.3
Sección 2: N.11
N.3 (puntuación contraria).

C. Significación de las Tareas. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1: N.5
Sección 2: N.8
N.14 (puntuación contraria).

D. Autonomía. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1: N.2
Sección 2: N.13
N.9 (puntuación contraria).

E. Retroalimentación del trabajo en sí mismo. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1: N.7
Sección 2: N.4
N.12 (puntuación contraria).

F. Retroalimentación de los agentes. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1: N.6
Sección 2: N.1Ø
N.7 (puntuación contraria).

G. Trato con otros. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 1: N.1
Sección 2: N.2
N.6 (puntuación contraria).

II. ESTADOS PSICOLOGICOS EXPERIMENTADOS.

Cada uno de los 3 constructos se miden tanto directamente sección 3, como indirectamente, via ítemes tipo proyectivos(sección 5).

A. Utilidad experimentada en el trabajo. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 3:N.7
N.4 (puntuación contraria).
Sección 5:N.6
N.3(puntuación contraria).

B. Responsabilidad experimentada por el trabajo. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 3:N.8;N.12;N.15
N.1(puntuación contraria).
Sección 5:N.4;N.7

C.Conocimiento de los Resultados. Promedie los siguientes ítemes:

Sección 3:N.5
N.11(puntuación contraria).
Sección 5:N.5
N.1Ø(puntuación contraria).

III. RESULTADOS AFECTIVOS.

Los primeros 2 constructos satisfación laboral interna-para el trabajo se miden tanto directamente (sección 3) como indirectamente (sección 5); se mide la satisfación de crecimiento sólo directamente (sección 4).

A. Satisfacción General. Promedie los siguientes ítemes:.ls1
Sección 3:N.3;N.13
N.9(puntuación contraria).
Sección 5:N.2
N.8(puntuación contraria).

B.Motivación Laboral Interna. Promedie los siguientes ítemes:.ls1

Sección 3:N.2;N.6;N.1Ø
N.14(puntuación contraria)
Sección 5:N.1;N.9

C.Satisfacción de Crecimiento. Promedie los siguientes ítemes:
Sección 4:N.3;N.6;N.1Ø;N.13

IV.SATISFACCIONES EN EL CONTEXTO.

Cada una de las escalas corta utiliza ítemes solamente de la sección número 4.

A. Satisfacción con la seguridad del trabajo. Promedie los siguientes ítemes N.1 y N.11 de la sección 4.

B. Satisfacción con la compensación (salario). Promedie los ítemes N.2 y N.9 de la sección 4.

C. Satisfacción con los compañeros. Promedie los ítemes N.4;N.7 y N.12 de la sección 4.

D. Satisfacción con la Supervisión número. Promedie los siguientes ítemes N.5;N.8; y N.14 de la sección 4.

V.FORTALEZA DE LA NECESIDAD DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL.

El cuestionario genera 2 mediciones separadas de la fuerza de la necesidad de crecimiento; uno de la sección 6 (el formato de "me gustaría") y uno de la sección 7 (el formato de la escogencia laboral).

A. El formato "me gustaría" (sección 6). Promedie los 6 ítemes de la sección 6 enumerada abajo. Antes de promediar reste 3 de cada puntuación del item, esto conducirá a una escala resumen que va de 1-7. Los ítemes son: N.2;N.3;N.6;N.8;N.11.

B. Formato de escogencia laboral (sección 7). Cada item de la sección 7 genera un número del 1-5; es decir "prefiero mucho A" se puntua 1; "neutral" se puntua 3 y "prefiero mucho más a B" de puntua 5. Compute la medición de fuerza de necesidad promediando los 12 ítemes como sigue N.1;N.5;N.7;N.12; (puntuación directa).
N.2;N.3;N.4;N.6;N.8;N.9 (puntuación inversa es decir reste la puntuación del sujueto de 6).

NOTA: Para transformar la puntuación resumen de la escogencia laboral de una escala de 5 puntos a una de 7; utilice ésta fórmula: $Y=1.5X-.5$.

C. Puntuación de la necesidad de crecimiento combinada. Para obtener un estimado general de la fuerza de la necesidad de crecimiento basándose en los datos de "me gustaría" y datos de

"escogencia laboral"; primero transforme la puntuación resumen de escogencia laboral a una escala de 7 puntos, utilizando la fórmula que se dá arriba y luego promedie las puntuaciones resumen de "me gustaria" y " escogencia laboral" transfomada.

VI. PUNTUACION DE POTENCIAL MOTIVADOR.

$$SPM = \frac{\text{Variedad de destreza} + \text{Identidad con la tarea.} + \text{Significación}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroal. del Trabajo.}$$

ANEXO B.

ESCALAS: PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

	VARIEDAD						AUTONOMIA					RETROALIMENT.					IDENTIFICACION CON LA TAREA	IMPORTANCIA DE LA TAREA	RELACIONES CON OTROS		OPORTUNIDADES DE AMISTAD		SATISFACCION				CALIDAD DE VIDA LABORAL			
	Uso de diferentes destrezas	Uso de Procedimientos	Uso de diferentes equipos Físicos	Realización de diferentes operaciones	Caracteristicas subjetivas de las actividades	complejidad de tareas	Responsabilidad	toma de Decisiones	Asumir Riesgos y Desafios	Coordinar y Programar el trabajo	Implementación de Sugerencias	Conocimiento de Resultados	Estimulación	Recompensa	Asesoria	Aprender - Entrenar	Completación de Tareas	Significación del Trabajo	Continuidad de Tareas	Coordinación de Tareas	Relaciones de Amistad	Relaciones Contractuales	Progreso	Pago	Pertenencia	Logros Personales	Condiciones Ambientales	Trato Justo	Beneficios	Seguridad Laboral
	40	6	67	1	10	17	14	18	9	26	33	8	4	34	49	31	2	3	16	30	15	36	5	35	41	11	19	28	13	29
	50	32		22	57		44	37				12	24	38	58	42	52	7	66	39	27				60	25	28		47	63
				43			48	54				21		46	59			20		45	56					53				
No.								61				55			62			23												
ITEMS												65						51												
																		64												
SUB TOTAL	11						10					16					2		6	5	4		7				6			
TOTAL	67																													

ANEXO B.2.

PRIMERA VERSION.

DATOS PERSONALES:

Nombre y Apellido:_____

Edad:_____ Sexo:_____

Nombre del cargo que ocupa:_____

Tiempo que tiene desempeñando su puesto:_____

Nivel Socio - económico:_____

A continuación se presenta una serie de preguntas, que tienen como finalidad recoger información acerca de las propiedades motivantes de su puesto.

Marca con una equis (X) sólo una de las alternativas de respuestas que se le ofrecen para cada pregunta.

Le agradecemos profundamente su sinceridad y colaboración. Recuerde que la información recogida es confidencial.

1=SIEMPRE 2=GENERALMENTE 3=A VECES 4=RARA VEZ 5=NUNCA

1- Considera que su trabajo requiere la utilización de nuevos equipos físicos: ____ ____ ____ ____ ____

2- Su trabajo involucra hacer una parte completa e identificable del trabajo total, desde el inicio hasta el final: ____ ____ ____ ____ ____

3- Piensa que su trabajo tiene gran valor y significación por si mismo: ____ ____ ____ ____ ____

4- Considera que su supervisor influye positivamente en la ejecución de su trabajo y esto le mantiene motivado: ____ ____ ____ ____ ____

5- Piensa que en su trabajo obtiene avance, progreso laboral, promociones y ascensos: ____ ____ ____ ____ ____

6- Su trabajo facilita la ejecución de nuevos procedimientos operativos diferentes a los ya existentes: ____ ____ ____ ____ ____

7- Su puesto de trabajo es indispensable y muy importante para la empresa: ____ ____ ____ ____ ____

8- Recibe información verval directa por parte de sus superiores, que le permita conecer acerca de los resultados de su desempeño: ____ ____ ____ ____ ____

9- Piensa que su puesto le permite poner en práctica su capacidad para enfrentar los riesgos y desafíos que se le presentan en su trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

10- Cree que las actividades que realizan en su puesto son tediosas,monótonas y poco desafiantes: ____ ____ ____ ____ ____

11- A través de su trabajo puede conseguir crecimiento y realización personal: ____ ____ ____ ____ ____

12- Se le proporciona información de los resultados reales que se le obtienen de las tareas que realiza en su trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

13- Los beneficios que usted recibe por parte de la empresa por su desempeño, son justos y le satisfacen: ____ ____ ____ ____ ____

14- Se le brinda la oportunidad de hacerse responsable personalmente por la ejecución y por los resultados de las tareas de su puesto: ____ ____ ____ ____ ____

15- Considera que puede organizar y compartir gratos encuentros sociales con sus compañeros de trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

16- Su trabajo es solo una pequeña parte del trabajo que es terminado por otras personas: ____ ____ ____ ____ ____

17- Cree que las actividades que comprende su puesto de trabajo son interesantes y complejas: ____ ____ ____ ____ ____

18- Considera que su puesto le otorga la suficiente autoridad para tomar decisiones importantes: ____ ____ ____ ____ ____

19- Las condiciones de trabajo en las que se desempeña, tales como luz, temperatura ambiental, espacio fisico, etc., son adecuadas: ____ ____ ____ ____ ____

20- Su puesto de trabajo es indispensable e importante para otras personas: ____ ____ ____ ____ ____

21- Recibe información sobre los objetivos logrados en su puesto a través de algún mecanismo de evaluación formal: ____ ____ ____ ____ ____

22- Las tareas que ejecuta en su puesto son repetitivas e implican pocos logros: ____ ____ ____ ____ ____

23- Los resultados de su trabajo tienen un efec- to significativo sobre las vidas y el bienestar de otras personas: ____ ____ ____ ____ ____

24- Considera que su trabajo le estimula como para continuar con este con entusiasmo: ____ ____ ____ ____ ____

25- Su trabajo le permite realizar tareas que implican retos: ____ ____ ____ ____ ____

26- Su puesto le permite coordinar y programar parte de su propio trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

27- Su trabajo le permite interaccionar y establecer relaciones de amistad con sus compañeros: ____ ____ ____ ____ ____

28- Considera que su trabajo le otorga el mismo trato tanto a los superiores como a los subordinados: ____ ____ ____ ____ ____

29- El sueldo, beneficios y recompensas que reciben le permiten experimentar un sentimiento de seguridad y satisfaccion: ____ ____ ____ ____ ____

30- Considera que el trabajo puede hacerce ade- cuadamente cuando una persona trabaja en equipo: ____ ____ ____ ____ ____

31- Su puesto le aporta la oportunidad de aprender nuevas tareas: ____ ____ ____ ____ ____

32- Las labores que lleva a cabo en su trabajo son controladas y regidas por reglas y procedimientos específicos: ____ ____ ____ ____ ____

33- Cree que su trabajo le facilita la implementación de nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas: ____ ____ ____ ____ ____

34- Recibe reconocimientos por parte de sus compañeros por el trabajo que realiza: ____ ____ ____ ____ ____

35- Cree que su salario es correspondiente con sus esfuerzos: ____ ____ ____ ____ ____

36- Las relaciones que en su trabajo se pueden establecer con las demás personas son de tipo operacional: ____ ____ ____ ____ ____

37- Considera que en su trabajo puede tener control sobre los recursos y tareas de su puesto: ____ ____ ____ ____ ____

38- Recibe reconocimientos personales a través de memorandum de felicitaciones por la ejecución y resultados de su trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

39- Su labor requiere trabajar cerca de otras personas bien sean, clientes o personas pertenecientes a la organiza- ción: ____ ____ ____ ____ ____

40- Las actividades que realiza en su trabajo exigen utilizar una diversidad de destrezas y talentos: ____ ____ ____ ____ ____

41- Se siente tan a gusto en su trabajo que le permite desarrollar un sentimiento de identidad y pertenencia a la compañía: ____ ____ ____ ____ ____

42- Considera que en su trabajo le proporcionan entrenamiento para mejorar su ejecución y desempeño: ____ ____ ____ ____ ____

43- Piensa que en su trabajo existen oportunidades de rotación en los puestos: ____ ____ ____ ____ ____

44- Las metas que se propone en su trabajo, usted las tiene presentes e internalizadas dentro de si mismo: ____ ____ ____ ____ ____

45- Las funciones que realiza, exigen una cantidad de trabajo cooperativo con otras personas: ____ ____ ____ ____ ____

46- Por la buena ejecución de su trabajo, obtiene las recompensas deaseadas: ____ ____ ____ ____ ____

47- La empresa le permite disfrutar de beneficios sociales: ____ ____ ____ ____ ____

48- Se siente directamente responsable por los resultados de su trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

49- Siente que su trabajo es guiado por su supervisor o supervisores: ____ ____ ____ ____ ____

50- Las actividades que desempeña en su puesto le facilita la oportunidad de poner en práctica todas las habilidades, destrezas y conocimientos: ____ ____ ____ ____ ____

51- Cree que su trabajo es significativo e importante en comparación con el trabajo realizado en otros puestos: ____ ____ ____ ____ ____

52- Su trabajo le aporta la posibilidad de terminar completamente las partes de su trabajo que ya comenzó: ____ ____ ____ ____ ____

53- Su opinión sobre si mismo se aumenta cuando realiza bien el trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

54- El trabajo le da la oportunidad considerable de independencia y libertad para eligir como efectuar sus tareas: ____ ____ ____ ____ ____

55- Su trabajo en si mismo le da clave de cuán bien esta realizando sus tareas: ____ ____ ____ ____ ____

56- Considera importante la posibilidad de conocer a otras personas en el trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

57- La mayoría de las cosas que realiza en el trabajo, parecen triviales o inútiles: ____ ____ ____ ____ ____

58- La cantidad de apoyo y guía que recibe de su supervisor es suficiente: ____ ____ ____ ____ ____

59- La calidad general de la supervisión que recibe en su trabajo es adecuada: ____ ____ ____ ____ ____

60- Tiene un gran sentimiento de satisfacción personal cuando hace bien su trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

61- Su puesto le permite decidir por si mismo como y cuando realizar el trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

62- Su trabajo es asesorado por sus superiores: ____ ____ ____ ____ ____

63- Considera que el nivel de funcionamiento actual de la organización genera seguridad la- boral para el futuro: ____ ____ ____ ____ ____

64- La labor que realiza en este trabajo tiene mucho sentido para usted: ____ ____ ____ ____ ____

65- Tiene dificultad para identificar cuando está realizando bien o mal su tarea: ____ ____ ____ ____ ____

66- Existe oportunidad y relación entre las tareas o actividades que se realizan en su trabajo: ____ ____ ____ ____ ____

67- Las actividades que realizan le exigen operar equipos mecánicos: ____ ____ ____ ____ ____

ITEMS / JUECES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	√	√	√	–	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	√	√	√	–	√	√	√	√	√	√	√	–	√	√	√	√	√
5	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	–	√	√	–	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
TOTAL																	
# ACUERDOS	5	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
# DESACUERDOS	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
A x D	5	0	0	9	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
$\frac{A}{A+AD} = J$	$\frac{5/5+5}{0.5}$	$\frac{6/6+0}{1}$	1	$\frac{3/3+9}{0.25}$	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1

ITEMS / JUECES	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
TOTAL																	
# ACUERDOS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
# DESACUERDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A x D	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
$\frac{A}{A+AD} = J$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ITEMS / JUECES	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A	A	A	A
2	√	√	√	√	√	√	√	√	√	—	√	√	√	√	√	√	√
3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	—	√	√	√	√	√	√	√
4	√	√	√	√	—	√	√	√	√	—	√	√	√	√	√	√	√
5	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	√	√	√	√	√	√	√	√	√	—	√	√	√	√	√	√	√
TOTAL																	
# ACUERDOS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6
# DESACUERDOS	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
A x D	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
$\frac{A}{A+AD} = J$	1	1	1	1	$\frac{5/5+1}{0.5}$	1	1	1	1	$\frac{1/1+5}{0.16}$	1	1	1	1	1	1	1

ITEMS / JUECES	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2	√	—	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	√	—	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	√	—	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5	√	√	√	√	√	—	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	√	√	√	√	√	—	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
TOTAL																
# ACUERDOS	6	3	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
# DESACUERDOS	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A x D	0	9	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\frac{A}{A+AD} = J$	1	$\frac{3/3+9}{0.25}$	1	1	1	$\frac{4/4+8}{0.33}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

	VARIEDAD				AUTONOMIA			RETROALIMENT.				DISTRACCION CON LA TAREA	IMPORTANCIA DE LA TAREA	RELACIONES CON OTROS		OPORTUNIDADES DE AMISTAD		SATISFACCION			CALIDAD DE VIDA LABORAL		
	USO DE DIFERENTES PROCEDIMIENTOS Y EQUIPOS	CARACTERISTICAS SUBJETIVAS DE LAS ACTIVIDADES	COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS	REALIZACION DE DIFERENTES TAREAS	RIESGOS Y DESAFIOS	RESPONSABILIDAD	TOMA DE DECISIONES	CONOCIMIENTO DE RESULTADOS	ESTIMULACION	OPORTUNIDADES DE APRENDER	ASESORIA	COMPLETACION DE TAREAS	SIGNIFICACION DEL TRABAJO	CONTINUIDAD DE LAS TAREAS	COORDINACION DE TAREAS	RELACIONES DE AMISTAD	RELACIONES CONTRACTUALES	LOGROS PERSONALES	REMUNERACION	PERTENENCIA	BENEFICIOS	CONDICIONES AMBIENTALES	TRATO JUSTO
No ITEMS	3	6	12	28	5	9	13	4	17	24	31	1	32	11	23	10	26	7	25	27	8	14	21
	36					30	19					33	2	35	29	20		18			22		
													15			34							
													16										
SUB TOTAL	5				5			4				2	4	4		4		4			4		
TOTAL	36																						

ANEXO B.5.

SEGUNDA VERSION.

DATOS PERSONALES:

Edad:_____ Sexo:_____

Denominación del cargo que ocupa:_____

Tiempo que tiene en la empresa:_____

Tiempo que tiene desempeñando este puesto en la empresa:_____

DATOS SOCIO-ECONOMICOS:

Indique si su vivienda es:

Propia:_____ Alquilada:_____

Casa:_____ Apartamento:_____ Otros____.

Especifique:_____

Urbanización, Localidad o Comunidad donde está situada:_____

Número de cuartos que posee su vivienda:_____

Indique su nivel educativo:

Primaria:____ Media:_____ Técnica:_____

Universitaria:_____ Post-Grado:____

Indique el monto del paquete mensual que recibe:

MENSUAL:

Hasta 12.000 Bs.____ Hasta 24.000 Bs.____

Hasta 36.000 Bs.____ Hasta 48.000 Bs.____

Hasta 60.000 Bs.____ Hasta 72.000 Bs.____

Hasta 84.000 Bs.____ Hasta 96.000 Bs.____

Hasta 108.000 Bs.____ Más de108.000 Bs.____

Es usted accionista de la empresa? Si ____ No ____

INSTRUCCIONES.

A continuación se presentan una serie de preguntas, que tienen como finalidad recoger información acerca de las propiedades motivantes de su puesto de trabajo; estas, constituyen características subjetivas de un trabajo, que se reflejan en las percepciones de las personas que lo ejecutan.

Marque con una equis (X) **sólo una** de las alternativas de respuestas que se le ofrecen para cada pregunta.

Le agradecemos profundamente su sinceridad y colaboración. Recuerde que la información recolectada es confidencial.

EJEMPLO:

Si la buena ejecución en su trabajo, siempre le genera un sentimiento de bienestar y satisfacción personal, en la siguiente pregunta marcará una **X** en la categoría número 5.

CATEGORIAS:

1= NUNCA 2= RARA VEZ 3= A VECES 4= GENERALMENTE 5= SIEMPRE

Tiene un gran sentimiento de satisfacción personal cuando hace bien su trabajo: ___ ___ ___ ___ _X_

CATEGORIAS:

1= NUNCA
2= RARA VEZ
3= A VECES
4= GENERALMENTE
5= SIEMPRE

	1	2	3	4	5
1- Su trabajo involucra hacer una parte de la tarea total, desde el inicio hasta el final:	___	___	___	___	___
2- Su trabajo tiene gran valor y significación por sí mismo:	___	___	___	___	___
3- Su trabajo facilita la ejecución de nuevos procedimientos diferentes a los ya existentes:	___	___	___	___	___
4- Recibe información verbal directa por parte de sus superiores, que le permite conocer los resultados de su desempeño:	___	___	___	___	___
5- Su puesto le permite poner en práctica su capacidad para enfrentar los riesgos y desafíos que se presentan en su trabajo:	___	___	___	___	___
6- Las actividades que se realizan en su puesto son variadas, motivantes y desafiantes:	___	___	___	___	___
7- Su trabajo le permite conseguir crecimiento y realización personal:	___	___	___	___	___
8- Los beneficios que usted recibe por parte de la empresa por su desempeño, los considera justos:	___	___	___	___	___
9- Su cargo le brinda la oportunidad de hacerse responsable personalmente por la ejecución y por los resultados de las tareas de su puesto:	___	___	___	___	___
10- Organiza y comparte gratos encuentros sociales con sus compañeros de trabajo:	___	___	___	___	___
11- Su trabajo es sólo una pequeña parte de la tarea que es terminado por otras personas:	___	___	___	___	___
12- Las actividades que comprende su puesto de trabajo son complejas:	___	___	___	___	___
13- Su puesto le otorga la suficiente autoridad como para tomar decisiones importantes:	___	___	___	___	___

1= NUNCA
2= RARA VEZ
3= A VECES
4= GENERALMENTE
5= SIEMPRE

	1	2	3	4	5
14- Las condiciones de trabajo en las que se desempeña, tales como luz, temperatura ambiental, espacio físico, etc., son adecuadas:	___	___	___	___	___
15- Su puesto de trabajo es indispensable e importante para otras personas:	___	___	___	___	___
16- Los resultados de su trabajo tienen un efecto significativo sobre el bienestar de otras personas:	___	___	___	___	___
17- Su trabajo le estimula como para continuar en éste con entusiasmo:	___	___	___	___	___
18- Su trabajo le permite realizar tareas que implican retos:	___	___	___	___	___
19- Su puesto le permite coordinar y programar parte de su propio trabajo:	___	___	___	___	___
20- Su trabajo le permite interaccionar y establecer relaciones de amistad con sus compañeros:	___	___	___	___	___
21- En en su trabajo se le otorga el mismo trato respetuoso tanto a los superiores como a los subordinados:	___	___	___	___	___
22- El sueldo, beneficios y recompensas que recibe le permiten experimentar un sentimiento de satisfacción:	___	___	___	___	___
23- El trabajo puede hacerse adecuadamente cuando una persona trabaja en equipo:	___	___	___	___	___
24- Su puesto le aporta la oportunidad de aprender nuevas tareas:	___	___	___	___	___
25- Su salario se corresponde con sus esfuerzos:	___	___	___	___	___
26- Su trabajo le permite establecer relaciones de contratación de honorarios con otras personas:	___	___	___	___	___

1= NUNCA
2= RARA VEZ
3= A VECES
4= GENERALMENTE
5= SIEMPRE

	1	2	3	4	5
27- El trabajo le permite desarrollar un sentimiento de identidad y pertenencia con la compañía:	___	___	___	___	___
28- En su trabajo existen oportunidades de rotación entre los puestos:	___	___	___	___	___
29- Las funciones que realiza en el cargo exigen trabajo cooperativo con otras personas:	___	___	___	___	___
30- Se siente directamente responsable por los resultados de su trabajo:	___	___	___	___	___
31- Su trabajo es guiado primordialmente por su (s) supervisor (es):	___	___	___	___	___
32- Su trabajo es más significativo e importante en comparación con el trabajo realizado en otros puestos:	___	___	___	___	___
33- Su trabajo le aporta la posibilidad de terminar completamente las partes del trabajo que ya comenzó:	___	___	___	___	___
34- Su trabajo le facilita oportunidades para desarrollar relaciones de amistad:	___	___	___	___	___
35- Existe continuidad y relación entre las tareas o actividades que se realizan en su trabajo:	___	___	___	___	___
36- Las actividades que realiza le exigen operar equipos mecánicos (calculadoras, computadoras, máquina de escribir, etc):	___	___	___	___	___

ANEXO B.6

COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD.

1-ALFA DE CROMBACH: CALCULADO A TRAVES DEL STAT-VIEW.

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO

One Factor ANOVA-Repeated Measures for X1....X36

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F-TEST	P-VALUE
BETWEEN SUBJ	99	988.154	9.981	8.725	1.ØE-4
WITHIN SUBJE	35ØØ	4ØØ4.111	1.144		
TREATMENTS	35	818.146	23.376	25.423	1.ØE-4
RESIDUAL	3465	3185.966	.919		
TOTAL	3599	4992.266			

Reliability Estimates for - All treatments: **.885**
Single Treatment: .177

2. Coeficiente de División por Mitades:

$$Rtt = \frac{2 \times Rxy}{1 + Rxy} = \frac{2 \times .537}{1 + .537} = \textbf{Ø.7Ø}$$

(Calculado a través de la fórmula de Anastasi, 1986).

ANEXO B.7

CORRELACIONES ITEMES - TEST.

	N.Cargo	Edad	Sexo	N.S.E	T.Empr	T.Carg	Item 1	Item 2
N.CARGO	1							
EDAD	-.715	1						
SEXO	.Ø28	-.16	1					
N.S.E	.667	-.62	.124	1				
T.EMPR.	-.37	.616	-.11	-.387	1			
T.CARGO	-.426	.688	-.Ø9	-.422	.564	1		
ITEM 1	.Ø94	-.13	-.1Ø	.Ø77	.111	-.1Ø8	1	
ITEM 2	.181	-.14	-.Ø4	.121	.11	-.147	.1Ø7	1
ITEM 3	.414	-.32	-.Ø5	.275	-.Ø63	-.2Ø7	.324	.368
ITEM 4	.247	-.14	.Ø18	.171	1.5E-4	.123	.Ø7	.Ø43
ITEM 5	.3Ø7	-.25	-.Ø5	.281	-.143	-.143	.266	.221
ITEM 6	.349	-.27	.189	.211	-.Ø16	-.Ø68	.235	-5.E-3
ITEM 7	.398	-.22	-.1Ø	.214	.Ø4	-.Ø54	.3Ø1	.Ø11
ITEM 8	.463	-.35	-.Ø4	.281	-.Ø47	-.Ø81	.3Ø6	.Ø86
ITEM 9	.229	-.Ø8	-.Ø8	.Ø93	-.Ø35	.112	.Ø63	.Ø65
ITEM 1Ø	.239	-.17	-Ø93	.Ø84	.191	-.Ø79	.257	.153

	N.Cargo	Edad	Sexo	N.S.E	T.Empr	T.Carg	Item 1	Item 2
ITEM 11	.545	-.49	.195	.455	-.273	-.182	-.Ø41	-.Ø63
ITEM 12	.559	-.32	.Ø66	.427	-.Ø28	.Ø17	.172	.225
ITEM 13	.488	-.43	.Ø75	.387	-.256	-.194	.278	.246
ITEM 14	.145	-.Ø4	.136	8.E-3	-.1Ø5	.Ø36	-.Ø5	-.Ø76
ITEM 15	.265	-.11	-.Ø6	.2Ø5	.Ø8	.Ø88	.158	.222
ITEM 16	-.Ø26	.Ø29	-.1Ø	.Ø18	.Ø69	-.14	.251	.139
ITEM 17	.299	-.2Ø	.Ø78	.168	.Ø24	-.Ø83	.Ø8	.311
ITEM 18	.373	-.23	-.Ø1	.32	-.Ø82	-.Ø13	.214	.235
ITEM 19	.379	-.26	-9E3	.248	-.122	-.262	.219	.235
ITEM 2Ø	-.Ø23	.Ø51	-.Ø6	.Ø62	.183	.Ø23	.125	.444
ITEM 21	.278	-.18	-.Ø4	.148	-.1Ø4	-.168	-.Ø57	.Ø48
ITEM 22	.446	-.32	.Ø55	.218	-.Ø11	-.1Ø4	.146	.183
ITEM 23	.165	-.14	-.Ø5	.181	.Ø35	-.Ø41	3.E-2Ø	.2Ø1
ITEM 24	.3Ø6	-.18	.123	.183	-.Ø22	-.116	.176	.228
ITEM 25	.491	-.4Ø	.171	.319	-.Ø26	-.174	.232	.138
ITEM 26	.596	-.37	-.Ø2	.38	.Ø24	-.Ø92	.2Ø7	.119

	N.Cargo	Edad	Sexo	N.S.E	T.Empr	T.Carg	Item 1	Item 2
ITEM 27	.443	-.37	8E-3	.349	-.Ø7	-.249	.13	.27
ITEM 28	.419	-.38	.149	.388	-.126	-.199	.343	-4E-3
ITEM 29	.231	-.15	.Ø93	.327	-.156	-.1Ø2	.Ø82	.Ø67
ITEM 3Ø	-.Ø37	.Ø88	-.Ø5	-.Ø1	.Ø12	.152	-.Ø37	.Ø8
ITEM 31	.Ø8	.Ø22	.Ø77	.1Ø9	.115	.Ø92	.1Ø3	.Ø2
ITEM 32	.332	-.18	.Ø63	.217	-.184	-.49	.214	.217
ITEM 33	.177	-.16	.17	.12	.Ø11	.Ø11	.166	.27
ITEM 34	.138	-.Ø9	.2Ø6	.219	.Ø86	-.Ø51	.133	.122
ITEM 35	.169	-.13	-.Ø2	.121	.Ø42	.Ø76	.168	.129
ITEM 36	.253	-.19	-.Ø6	.293	.Ø83	-.138	.446	.328
P.TOTAL	.634	-.44	.129	.46	-.Ø57	-.139	.346	.267

	ITEM 3	IT.4	IT.5	IT.6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	IT. 1Ø
ITEM 3	1							
ITEM 4	.284	1						
ITEM 5	.379	.19	1					
ITEM 6	.344	.231	.1Ø7	1				
ITEM 7	.198	.253	.617	.116	1			
ITEM 8	.417	.521	.267	.334	.468	1		
ITEM 9	.Ø46	.225	.159	-.Ø85	.151	.334	1	
ITEM 1Ø	..328	.Ø53	.233	.2Ø1	.198	.249	.116	1
ITEM 11	.314	.214	.197	.629	.217	.381	.151	.243

	ITEM 3	IT.4	IT.5	IT.6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	IT. 1Ø
ITEM 12	.562	.314	.35	.274	.352	.364	.163	.284
ITEM 13	.479	.224	.414	.252	.143	.32	.262	.219
ITEM 14	.153	.216	.Ø43	.33	.Ø98	.248	.Ø23	-.Ø2
ITEM 15	.Ø95	.218	.284	.Ø75	.378	.29	.344	.235
ITEM 16	.2Ø2	.Ø35	.194	-.Ø85	.149	.Ø3	-.Ø64	.164
ITEM 17	.269	.263	.117	-.Ø79	.354	.4Ø8	.213	.131
ITEM 18	.416	.312	.287	-.Ø28	.311	.322	.185	.148
ITEM 19	.4Ø4	.122	.23	-.Ø3	.187	.334	.3Ø2	.211
ITEM 2Ø	.159	.Ø7	.2	.Ø41	.Ø45	.Ø42	.139	.2Ø9
ITEM 21	.188	.264	.172	.153	.114	.2Ø7	.Ø76	.Ø61
ITEM 22	.365	.421	.37	.322	.441	.716	.299	.272
ITEM 23	.172	.113	.Ø35	.Ø46	.Ø48	.175	.Ø75	.151
ITEM 24	.439	.343	.2Ø7	.Ø68	.283	.374	.Ø95	.191
ITEM 25	.377	.495	.293	.355	.446	.715	.232	.23
ITEM 26	.495	.393	.243	.415	.36	.46	.121	.427
ITEM 27	.389	.279	.2Ø9	.221	.225	.479	.143	.322
ITEM 28	.37	.39	.189	.363	.421	.549	.Ø84	.Ø94
ITEM 29	.4	.Ø72	.129	.Ø8	.Ø67	.194	.1Ø7	.Ø88
ITEM 3Ø	.Ø47	.155	.118	-.Ø73	-.Ø85	.Ø87	.229	.1Ø7
ITEM 31	.145	.342	-.Ø9	.27	.1Ø8	.339	-.129	.117
ITEM 32	.232	7E-3	.193	.122	.118	.289	.239	.181
ITEM 33	.217	.216	.197	.Ø8	.169	.292	.294	.234
ITEM 34	.319	.163	.Ø77	.145	.Ø18	.237	.Ø76	.244
ITEM 35	.277	.255	.Ø56	.119	.Ø1	.217	.194	.Ø96
ITEM 36	.456	-.Ø1	.243	.Ø79	.14	.195	-7.E-3	.137
P.TOTAL	.659	.532	.391	.479	.448	.737	.292	.399

	ITEM 11	I.12	I.13	I.14	IT. 15	IT.16	IT. 17	IT.18
ITEM 11	1							
ITEM 12	.515	1						
ITEM 13	.286	.442	1					
ITEM 14	.211	.155	.255	1				
ITEM 15	.151	.249	.213	.109	1			
ITEM 16	-.111	7E-3	.155	-.039	.076	1		
ITEM 17	.114	.391	.259	.022	.37	.152	1	
ITEM 18	.101	.497	.516	.068	.261	.052	.509	1
ITEM 19	.106	.357	.323	-.036	.117	.178	.417	.48
ITEM 20	.011	.097	.197	-.05	.168	.167	.095	.076
ITEM 21	.106	.04	.371	.168	.106	2.E-3	.134	.147
ITEM 22	.371	.383	.406	.235	.314	-.032	.462	.376
ITEM 23	.049	.182	.079	-.033	.258	.145	.232	.144
ITEM 24	.192	.465	.314	.054	.099	.1	.501	.505
ITEM 25	.42	.424	.333	.245	.249	-.022	.412	.321
ITEM 26	.46	.633	.491	.254	.233	-.03	.316	.455

	ITEM 11	I.12	I.13	I.14	ITE.15	ITE.16	IT.17	IT.18
ITEM 27	.321	.4Ø7	.369	.216	.198	.144	.377	.3
ITEM 28	.361	.295	.249	.178	.2Ø5	.Ø35	.365	.278
ITEM 29	.244	.4Ø2	.287	.Ø51	.Ø44	.1	.2Ø1	.244
ITEM 3Ø	-.Ø54	-.Ø4	.26	-.Ø4	.Ø17	.125	.Ø59	-.Ø39
ITEM 31	.227	.192	-.Ø7	.152	.Ø33	.Ø33	.18	.Ø37
ITEM 32	.372	.228	.317	.Ø62	.268	.Ø51	.229	.2
ITEM 33	.Ø86	.2Ø5	.3	.119	.242	7.E-3	.297	.219
ITEM 34	.Ø56	.173	.241	.Ø33	.Ø44	.19	.131	.Ø48
ITEM 35	.178	.311	.189	.1Ø6	.181	-.Ø94	.Ø44	.2Ø5
ITEM 36	.12	.345	.29	.Ø13	.153	.134	.13	.237
P.TOTAL	.573	.671	.632	.297	.383	.14	.522	.541

	ITEM 19	I.2Ø	I.21	IT.22	IT.23	ITEM24	IT. 25	IT.26
ITEM 19	1							
ITEM 2Ø	.228	1						
ITEM 21	.217	.216	1					
ITEM 22	.333	.159	.324	1				
ITEM 23	.2Ø4	.126	.255	.153	1			
ITEM 24	.397	.182	.355	.4Ø4	.24	1		
ITEM 25	.247	.13	.276	.795	.Ø99	.417	1	
ITEM 26	.356	.12	.32	.463	.1Ø9	.393	.55	1
ITEM 27	.181	.257	.2Ø7	.536	.Ø51	.457	.538	.549
ITEM 28	.2Ø7	.Ø8	.158	.588	.Ø29	.365	.562	.379
ITEM 29	.216	.138	.Ø9	.Ø88	.2Ø2	.4Ø4	.183	.217
ITEM 3Ø	.184	.235	.261	.Ø77	-.Ø12	.Ø82	-9E-3	2E-3
ITEM 31	-.Ø3	-.Ø4	-.Ø6	.267	.Ø43	.169	.321	.214
ITEM 32	.213	.145	.232	.232	.185	.274	.227	.221
ITEM 33	.259	.375	.124	.319	.139	.197	.31	.114
ITEM 34	.213	.145	.232	.232	.185	.274	.227	.221
ITEM 35	.174	.161	.137	.198	.Ø74	.152	.298	.265
ITEM 36	.294	.169	-.Ø6	.121	.Ø13	.174	.196	.287
P.TOTAL	.49	.254	.365	.722	.245	.593	.737	.731

	ITEM 27	I.28	I.29	I.3Ø	I.31	I.32	I.33	I.34
ITEM 27	1							
ITEM 28	.475	1						
ITEM 29	.288	.268	1					
ITEM 3Ø	.Ø32	-.Ø8	.2Ø1	1				
ITEM 31	.2Ø9	.39	.161	-.Ø78	1			
ITEM 32	.221	.2Ø8	.355	.Ø64	.17	1		
ITEM 33	.212	.242	.126	.247	.Ø2	.256	1	
ITEM 34	.295	.245	.4Ø3	.197	.Ø98	.262	.374	1
ITEM 35	.1Ø5	.Ø98	.112	6.E-3	.Ø57	.152	.346	1.78
ITEM 36	.241	.264	.192	-.Ø5	.Ø88	.191	.22	.2
P.TOTAL	.641	.656	.413	.143	.389	.419	.427	.389

	ITEM 35	ITEM 36	PUNTAJE.TOT.
ITEM 35	1		
ITEM 36	.365	1	
P.TOTAL	.349	.384	1

ANEXO C.

ESCALAS DE EXPECTATIVAS DE EXITO DEL TRABAJADOR.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

EXPECTATIVAS DE EXITO

ITEMS	ASISTENCIA	PUNTUALIDAD	COOPERACION	INICIATIVA	MOTIVACION	RELACIONES INTERPERSONALES	RESPONSABILIDAD	CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	USO DE MATERIALES Y EQUIPOS	RAZONAMIENTO	ENTRENAMIENTO	DIRECCION	CREATIVIDAD	PRODUCCION	COMUNICACION	IDENTIFICACION
1	X																
2		X															
3			X														
4				X													
5					X												
6						X											
7							X										
8								X									
9									X								
10										X							
11											X						
12												X					
13													X				
14														X			
15															X		
16																X	
17																	X

ANEXO C.2

PRIMERA VERSION.

EXPECTATIVAS DE EXITO.

A continuación se presenta una serie de factores cada uno de los cuales, constituyen elementos que contribuyen a estimar su rendimiento laboral.

Si pudiera predecir su ubicación en cada uno de ellos, en función de su actuación en el trabajo y esfuerzos invertidos, dónde **esperaría** estar?

Por favor, marque con una equis (X) la categoría que mejor describe su ubicación.

CATEGORIAS:

1=EXCELENTE 2= ALTO 3= MEDIO 4= BAJO 5= DEFICIENTE

	1	2	3	4	5
1- **Asistencia:** Grado de responsabilidad en el cumplimiento de su jornada de trabajo.	___	___	___	___	___
2- **Puntualidad:** Nivel de cumplimiento en cuanto a la puntualidad en su puesto de trabajo, independientemente de la hora de llegada a la organización.	___	___	___	___	___
3- **Cooperación:** Grado de cooperación que presenta en cuanto a la actitud frente a los cambios, tactos, cortesía, rectitud y colaboración con el grupo de trabajo, tanto en las labores ordinarias como en las extraordinarias.	___	___	___	___	___
4- **Iniciativa:** Nivel de iniciativa en cuanto a emprender acciones a objeto de resolver problemas.	___	___	___	___	___
5- **Motivación:** Grado de interés o énfasis manifiesto en el desempeño de su cargo.	___	___	___	___	___

6- **Relaciones Interpersonales:** nivel de relación personal y grupal con las personas en el sitio de trabajo. ____ ____ ____ ____ ____

7- **Responsabilidad:** Grado de confiabilidad con respecto al cumplimiento de atribuciones y fun- ciones. ____ ____ ____ ____ ____

8- **Calidad de Trabajo:** Nivel de exactitud, precisión, nitidez y ausencia de errores en los trabajos realizados. ____ ____ ____ ____ ____

9- **Cantidad de Trabajo:** Volumen de trabajo realizado en función del tiempo y de los recursos disponibles. ____ ____ ____ ____ ____

10- **Uso de Materiales y Equipos:** grado de confiabilidad respecto al manejo, cuidado y mante- nimiento de los materiales y equipos utilizados en el desempeño de su trabajo. ____ ____ ____ ____ ____

11- **Razona:** Comprende los problemas y oportunidades, reconoce los factores relevantes, capta los conceptos, emite criterios acertados,posee capacidad de análisis. ____ ____ ____ ____ ____

12- **Entrena:** Es paciente y entusiasta, planifica con antelación, demuestra y explica efectos, estimula. ____ ____ ____ ____ ____

13- **Dirige:** Asume la función de líder tanto en la planificación y/o en la ejecución de las actividades. Es efectivo para asignar objetivos y motivar a otros, tiene iniciativa, pero mantiene a su supervisor debidamente informado. ____ ____ ____ ____ ____

14- **Crea:** Produce mejoras e ideas prácticas útiles para su área y la de los demás, es creativo. ____ ____ ____ ____ ____

15- **Produce:** Con frecuencia genera un elevado volumen de trabajo excelente, de importancia para la empresa y con la debida prioridad. ____ ____ ____ ____ ____

16- **Comunica:** Habla y escribe con claridad brevedad, convicción y exactitud. ____ ____ ____ ____ ____

17- **Identificación:** Muestra una actitud positiva y responsable. Además de identificarse con las necesidades de la empresa, es sensible a ellas. ____ ____ ____ ____ ____

ITEMS / JUECES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	D	D
2	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A
3	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	D	A	A
4	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	D	A	A
5	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A
6	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A
TOTAL																	
# ACUERDOS	6	4	2	5	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	1	5	5
# DESACUERDOS	0	2	4	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	5	1	1
A x D	0	8	8	5	0	0	0	0	0	0	0	8	0	5	5	5	5
$\frac{A}{A+AD} = J$	6/6+0 / 1	4/4+8 / 0.33	2/2+8 / 0.2	5/5+5 / 0.5	6/6+0 / 1	6/6+0 / 1	6/6+0 / 1	6/6+0 / 1	6/6+0 / 1	6/6+0 / 1	6/6+0 / 1	4/4+8 / 0.33	6/6+0 / 1	5/5+5 / 0.5	1/1+5 / 0.16	5/5+5 / 0.5	5/5+5 / 0.5

TABLA DE ESPECIFICACIONES

EXPECTATIVAS DE EXITO

ITEMS	ASISTENCIA	PUNTUALIDAD	COOPERACION	INICIATIVA	MOTIVACION	RELACIONES INTERPERSONALES	RESPONSABILIDAD	CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	USO DE MATERIALES Y EQUIPOS	RAZONAMIENTO	ENTRENAMIENTO	DIRECCION	CREATIVIDAD	COMUNICACION	IDENTIFICACION
1	X															
2		X														
3			X													
4				X												
5					X											
6						X										
7							X									
8								X								
9									X							
10										X						
11											X					
12												X				
13													X			
14														X		
15															X	
16																X

Nº DE ITEMS = 16

ANEXO C. 5

SEGUNDA VERSION.

EXPECTATIVAS DE EXITO.

A continuación se presenta una serie de factores, cada uno de los cuales, constituyen características que debe tener un empleado exitoso.

De acuerdo al esfuerzo y dedicación que usted invierte en su trabajo, autovalore su ejecución en cada una de las características que se presentan a continuación. Marque con una equis (X) en cada una de las definiciones, la categoría en la cual usted esperaría estar.

Por ejemplo:

Si usted considera que su producción es excelente, ya que frecuentemente genera un elevado volumen de trabajo; marcará con una **(X)** en la categoría Excelente, que corresponde al número 5. Asi:

CATEGORIAS:

1=DEFICIENTE 2=BAJO 3=MEDIO 4=ALTO 5=EXCELENTE.

	1	2	3	4	5
Producción: con frecuencia genera un elevado volumen de trabajo excelente, de importancia para la empresa y con la debida prioridad.	___	___	___	___	_X_

1=DEFICIENTE
2=BAJO
3=MEDIO
4=ALTO
5=EXCELENTE

	1	2	3	4	5
1- **Asistencia:** Grado de responsabilidad en el cumplimiento de su jornada de trabajo.	___	___	___	___	___
2- **Puntualidad:** Nivel de cumplimiento puntual de las labores de su puesto de trabajo.	___	___	___	___	___
3- **Cooperación:** Grado de colaboración que presenta con el grupo de trabajo, tanto en las labores ordinarias como en las extraor-dinarias:	___	___	___	___	___
4- **Iniciativa:** Nivel en que emprende acciones a objeto de resolver problemas.	___	___	___	___	___
5- **Motivación:** Grado de interés o énfasis manifestado por usted en el desempeño de su cargo.	___	___	___	___	___
6- **Relaciones Interpersonales:** Nivel de relación personal y grupal con las personas en el sitio de trabajo.	___	___	___	___	___
7- **Responsabilidad:** Grado de confiabilidad con respecto al cumplimiento de atribuciones y funciones que le son asignados.	___	___	___	___	___
8- **Calidad de Trabajo:** Nivel de exactitud, precisión, nitidez y ausencia de errores en los trabajos realizados por usted.	___	___	___	___	___
9- **Cantidad de Trabajo:** Volumen de trabajo realizado en función del tiempo y de los recursos disponibles en su ambiente.	___	___	___	___	___
10- **Uso de Materiales y Equipos:** Grado de confiabilidad respecto al manejo, cuidado y mantenimiento de los materiales y equipos utilizados en el desempeño de su trabajo.	___	___	___	___	___
11- **Razonamiento:** Comprende los problemas y oportunidades, reconoce los factores relevantes, capta los conceptos, emite criterios acertados, posee capacidad de análisis.	___	___	___	___	___

1=DEFICIENTE
2=BAJO
3=MEDIO
4=ALTO
5=EXCELENTE

	1	2	3	4	5
12- **Entrenamiento:** Planifica con antelación, demuestra y explica efectos, estimula a los demás compañeros.	___	___	___	___	___
13- **Dirección:** Asume la función de líder en la planificación y/o en la ejecución de las actividades. Es efectivo para asignar objetivos y motivar a otros, tiene iniciativa.	___	___	___	___	___
14- **Creatividad:** Produce mejoras e ideas prácticas útiles para su área y la de los demás.	___	___	___	___	___
15- **Comunicación:** Habla y escribe con claridad, brevedad, convicción y exactitud.	___	___	___	___	___
16- **Identificación:** Muestra una actitud positiva y responsable. Además de identificarse con las necesidades de la empresa, es sensible a ellas.	___	___	___	___	___

ANEXO C.6

COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD.

1. ALFA DE CROMBACH: CALCULADO A TRAVES DEL STAT-VIEW.

EXPECTATIVAS DE EXITO DE LOS TRABAJADORES

One Factor ANOVA-Repeated Measures for X1....X16

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F-TEST	P-VALUE
BETWEEN SUBJ	99	272.Ø47	2,748	1,982	1.ØE-4
WITHIN SUBJE	15ØØ	2Ø79.688	1.386		
TREATMENTS	15	93.844	6.256	4.678	1.ØE-4
RESIDUAL	1485	1985.843	1.337		
TOTAL	1599	2351.734			

Reliability Estimates for - All treatments: **.495**
Single Treatment: .Ø58

2. Coeficiente de División por Mitades:

$$Rtt = \frac{2}{1 + Rxy} \times Rxy = \frac{2}{1 + .751} \times .751 = \textbf{Ø.85}$$

ANEXO C.7: CORRELACIONES ITEMES-TEST.

Correlation Matrix for Variables: X_1 ... X_{23}

	NIVEL C...	EDAD	SEXO	NSE	TIEMP.E...	TIEMP. ...	item 1	item 2
NIVEL CA...	1							
EDAD	-.656	1						
SEXO	-.028	3.375E-3	1					
NSE	.771	-.612	-1.84E-3	1				
TIEMP.E...	-.343	.557	.011	-.331	1			
TIEMP. P...	-.421	.571	.036	-.43	.628	1		
item 1	-.036	.043	.131	-6.57E-3	-.156	-.072	1	
item 2	5.770E-3	-.079	.116	.038	-.145	-.177	.518	1
item 3	.025	.041	-.068	.09	-.034	.015	.082	.091
item 4	-.142	.206	-.045	-.246	.048	.086	.117	.059
item 5	.052	-2.34E-3	-.161	.023	-.025	-.043	.103	.175
item 6	.149	-.105	-.035	.03	3.968E-3	.039	.049	.022
item 7	6.150E-3	-.083	-.023	.01	-.016	-.062	-.056	-.188
item 8	.175	-.153	-.043	.096	-.13	-.041	.095	.114
item 9	.257	-.234	-.046	.191	-.213	-.023	.054	.201
item 10	-.012	-6.27E-3	-.053	-.08	7.026E-3	.121	.178	.263

1

Correlation Matrix for Variables: X_1 ... X_{23}

	NIVEL C...	EDAD	SEXO	NSE	TIEMP.E...	TIEMP. ...	item 1	item 2
item 11	.186	-.146	.09	.057	.038	.075	.128	.058
item 12	-.15	.143	6.879E-3	-.154	-.174	.137	.084	.054
item13	-.054	7.719E-3	-.046	-.091	-.182	.134	-.064	-.047
item 14	.095	-.181	.027	.107	-.292	-.09	.115	.06
item15	.159	-.121	-.094	.088	-.136	.057	.076	-.089
item 16	1.891E-3	-.091	-.176	.054	-.256	-.072	.149	.086
PTJE. TO...	.098	-.124	-.043	.029	-.3	-3.04E-3	.338	.353

2

Correlation Matrix for Variables: X_1 ... X_{23}

	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10
item 3	1							
item 4	.354	1						
item 5	.171	.504	1					
item 6	.183	.357	.321	1				
item 7	-.083	.119	.145	-.045	1			
item 8	.296	.372	.328	.157	-.083	1		
item 9	.316	.293	.423	.1	.015	.409	1	
item 10	-.078	.127	.262	.091	-.278	.257	.439	1

3

Correlation Matrix for Variables: X_1 ... X_{23}

	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10
item 11	-.033	.189	.209	.293	.126	.243	.202	.203
item 12	-.041	.08	.122	.176	-.107	.058	.068	.176
item13	.123	.192	.196	.091	.045	.281	.223	.093
item 14	.133	.235	.342	.147	.154	.318	.386	.231
item15	-6.94E-3	.075	.23	.153	.131	.209	.242	.219
item 16	.057	-3.50E-4	.334	-.049	.146	.252	.266	.012
PTJE. TO...	.313	.474	.603	.372	-5.17E-3	.588	.624	.469

4

Correlation Matrix for Variables: X_1 ... X_{23}

	item 11	item 12	item13	item 14	item15	item 16	PTJE. T...
item 11	1						
item 12	.169	1					
item13	.165	.561	1				
item 14	.155	.424	.484	1			
item15	.243	.189	.132	.326	1		
item 16	.082	.357	.335	.479	.329	1	
PTJE. TO...	.385	.509	.569	.683	.451	.52	1

5

Correlation Matrix for Variables: X_1 ... X_2

	PAR	IMPAR
PAR	1	
IMPAR	.751	1

ANEXO D.

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

AVIS

EVALUACION DE EFICIENCIA PERSONAL GERENCIAL, SUPERVISORIO Y ADMINISTRATIVO

Datos del Evaluado

Apellidos y Nombres				Cargo Actual	
Fecha de Ingreso			Ubicación		
Día	Mes	Año	Gerencia	Area	Departamento
Resultado de la Evaluación Anterior			Período Evaluado	Resultado de la Evaluación	
			Día / Mes / Año	Calificación	Clasificación
			Del		
			Al		

Datos del Evaluador

Apellidos y Nombres	Cargo Desempeñado
Jefe Inmediato	Cargo Desempeñado

Observaciones

Evaluado _____ Evaluador _____ Supervisor del Evaluador _____

FACTORES	VALORACION A B C D E
1.ASISTENCIA: Pretende medir el grado de responsabilidad del empleado en cuanto al cumplimiento de su jornada de trabajo.	
2.PUNTUALIDAD: Pretende medir el grado de cumplimiento del empleado en cuanto a la puntualidad en su puesto de trabajo,independientemente de la hora de llegada a la organización.	
3.COOPERACION: Pretende medir el grado de cooperación que presenta el empleado en cuanto a la aptitud frente a los cambios,tacto, cortesía, rectitud y cotaboración con el grupo de trabajo,tanto en las labores ordinarias como en las extraordinarias.	
4.INICIATIVA: Pretende medir el grado de iniciativa que presenta el empleado en cuanto a emprender acciones a objeto de resolver problemas.	
5.MOTIVACION: Pretende medir el grado de interés o énfasis manifiesto en el desempeño de su cargo.	
6.RELACIONES INTERPERSONALES: Pretende medir el nivel de relación personal y grupal con las personas en el sitio de trabajo.	
7.CALIDAD DE TRABAJO: Pretende medir el nivel de exactitud,precisión,nitidez y ausencia de errores el los trabajos realizados.	
8.RESPONSABILIDAD: Pretende medir el grado de confiabilidad con respecto al cumplimiento de atribuciones y funciones.	
9.CANTIDAD DE TRABAJO: Pretende medir el volumen de trabajo realizado en función del tiempo y los recursos disponibles.	
1Ø.USO DE MATERIALES Y EQUIPOS: Pretende medir el grado de confiabilidad respecto a manejo, cuidado y mantenimiento de los materiales y equipos utilizados en el desempeño de su trabajo.	

11.RAZONAMIENTO: Pretende medir el grado de comprensión hacia los problemas y oportunidades, reconoce los factores relevantes, capta los conceptos, emite criterios acertados,posee capacidad de análisis.	
12.ENTRENAMIENTO: Pretende medir el grado de paciencia y entusiasmo;planifica con antelación, demuestra y explica efectos.Estímula.	
13.DIRECCION: Pretende medir el grado en que asume la función de líder tanto en la planificación como el la ejecución de las actividades Es efectivo para asignar objetivos y motivar a otros,tiene iniciativa,pero mantiene a su supervisor debidamente informado.	
14.CREATIVIDAD: Pretende medir el grado en que produce mejoras e ideas prácticas,útiles para su área y la de los demás, es creativo.	
15.PRODUCCION: Pretende medir el grado en que genera puntualmente un elevado volumen de trabajo excelente, de importancia para la empresa y con la debida proridad.	
16.COMUNICACION: Pretende medir el grado en que habla y escribe con claridad,brevedad,convicción y exactitud.	
17.IDENTIFICACION: Pretende medir el grado en muestra una actitud positiva y responsable. Además de identificarse con las necesidades de la empresa,es sencible a ellas.	

Donde:

A:5.89 **C:**17.64 **E:**29.41
B;11.78 **D:**23.52

Categoría	Rango de Puntuación
Deficiente=	100 - 200
Bajo=	201 - 300
Medio=	301 - 400
Alto=	401 - 450
Excelente=	451 - 500

Instrucciones:El evaluador debe colocar en cada celdilla la letra que mejor describe la ejecución del empleado, la cual posee un peso específico en base al cual se establece el puntaje obtenido por el empleado.