

RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO APASIONADO

Estudiante: Daniela Mariño,
CI: 4.181.532-5
Tutor: Prof. Adj. Tommy Wittke,
Instituto de Psicología Social
30 de Octubre del 2014, Montevideo

RESUMEN

Este Pre-proyecto de Investigación se cuestiona si el hecho de que un individuo tenga un buen rendimiento en su trabajo, desempeñándose con entrega y demostrando disfrute, está vinculado a que el mismo se encuentre motivado laboralmente. De manera que el objetivo de esta investigación es contribuir a la comprensión de la relación entre la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado.

Se desarrollan los conceptos de Motivación Laboral y Desempeño Apasionado, y se analiza la vinculación entre ellos. Se observan semejanzas entre lo teorizado acerca de la Motivación Laboral y del Desempeño Apasionado. Se habla de motivación como la actuación de personas en función de metas, las cuales buscan satisfacer determinadas necesidades. En relación al ámbito laboral, estas metas dependerán de la organización así como también del sujeto. Se entiende como un sujeto motivado laboralmente aquel que posee satisfechas tanto las necesidades intelectuales como las emocionales (planteadas por Lee Colan). Se considera que estas necesidades resumen y coinciden con las ideas de Maslow, Herzberg, McGregor y McClland. Si un sujeto posee estas necesidades satisfechas en su trabajo, entonces, y quizás por este motivo, se encuentre contento y trabaje con ganas impulsado por el hecho de realizar bien su trabajo, desempeñándose con entusiasmo y dedicación, es decir apasionadamente.

Se plantea utilizar un cuestionario como instrumento de relevamiento, extrayendo simultáneamente información de Evaluaciones de Desempeño. En relación a los resultados se proyecta efectuar un estudio de correlación, intentando determinar si una variable con una puntuación alta (o baja) influye en que una segunda variable también tenga puntuación alta (o baja). En este caso se pretende visualizar si existe o no correlación entre las variables Motivación Laboral y Desempeño Apasionado. En caso de que se concluya la existencia de correlación entre las variables a investigar y teniendo en cuenta la presencia de un marco conceptual que sostiene la existencia de relación causal entre las mismas, se explorará complementariamente, a partir de un análisis de regresión que incorpore otras características observables de los trabajadores (edad, antigüedad, nivel jerárquico y sector), la medida en que el Desempeño Apasionado puede ser explicado por la motivación de los trabajadores.

Este estudio resulta pertinente dado que la validación o refutación de la hipótesis con respecto a la existencia de la relación entre las variables motivación laboral y desempeño apasionado permitiría a quienes administran recursos humanos tomar decisiones que apunten a la maximización del rendimiento laboral de los trabajadores.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta de investigación que guiará esta exploración es la siguiente: **El hecho de que un individuo tenga un buen rendimiento en su trabajo, desempeñándose con entrega y demostrando disfrute, ¿está vinculado a que el mismo se encuentre motivado laboralmente?**

OBJETIVOS

Objetivo General

Contribuir a la comprensión de la relación entre la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado.

Objetivo Específicos

- Afirmar la existencia o inexistencia de correlación entre la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado.
- Conocer en qué medida la Motivación Laboral explica el Desempeño Apasionado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, por causa de las características del mundo globalizado, las nuevas tecnologías, el cambio constante y acelerado que determina este momento histórico, las organizaciones deben prestar especial atención al manejo del capital humano, dado que, a pesar de la indispensabilidad de la maquinaria, tecnología, y herramientas de trabajo, se hace relevante la capacidad de innovación, flexibilidad, conocimiento y desempeño de los trabajadores. En este sentido, Levy De Claude (2003), destaca la importancia que actualmente posee la motivación laboral: "...la motivación laboral es, en efecto, un resorte importante de una competición que es mundial. Además, como el avance tecnológico ya no es un privilegio duradero, la productividad y la calidad de los servicios, es decir la competencia y la motivación del personal, se convierten en elementos decisivos para la supervivencia de las empresas" (De Claude, 2003; p.14). En relación a estos planteos, la motivación laboral sería favorable para las empresas, e influiría en la posibilidad de supervivencia de las mismas.

Drucker, P. (2002), plantea: "El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad" (Drucker, 2002; p.21). Prueba de esta tendencia actual son los esfuerzos realizados por muchas empresas en busca de la motivación de su personal, dichos esfuerzos refieren por ejemplo a incrementos de los rubros presupuestales destinados a la motivación, a la creación de áreas específicas de capital humano, etc.

No obstante, existen organizaciones que sin hacer foco en la motivación laboral, continúan siendo eficientes y competitivas, logrando la supervivencia dentro del entorno económico y el mercado.

En general, la literatura existente respecto a la motivación laboral teoriza respecto a la hipótesis de actuación de las personas en función de metas, con el objetivo de satisfacer sus necesidades personales. En relación a esto, y para aproximarse al tema de la Motivación Laboral, se considera pertinente citar a Chiavenato (1998): “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común” (Chiavenato, 1998; p. 5). Chiavenato plantea que sin esta tendencia de los sujetos a comunicarse y a trabajar conjuntamente no existiría organización alguna. A su vez, esta disposición de las personas a actuar intencionalmente persiguiendo el cumplimiento de determinada meta, posiblemente esté influenciada por el interés que las mueve a actuar.

La satisfacción, a diferencia de la motivación, da cuenta del placer que genera en el sujeto el cumplimiento de objetivos, que estaba motivado a conseguir. La motivación entonces refiere al impulso para lograr el resultado, lo cual genera satisfacción. Según lo dicho, si no existiera motivación en los trabajadores estos no estarían impulsados a realizar ninguna tarea para lograr ningún objetivo.

Lee J. Colan (2010) manifiesta que el desempeño de las personas es la ventaja competitiva de una organización. Habla particularmente del Desempeño Apasionado, planteando que cuando un sujeto se desempeña de esta manera entonces entrega sus máximos esfuerzos a favor de su trabajo y por satisfacción propia, disfrutando de lo que hace y si es necesario (y a veces si no lo es también) da más de lo que debe, brindando, por ejemplo, tiempo y esfuerzo extra. El Desempeño Apasionado es aquello que las personas entregan cuando están completamente comprometidas en su trabajo. Para que este desempeño aparezca es necesario que estén satisfechas las necesidades emocionales de familiaridad, reconocimiento y propósito y las necesidades intelectuales de dominio, logro y autonomía.

Este estudio resulta pertinente dado que la validación o refutación de la hipótesis con respecto a la existencia de la relación entre las variables motivación laboral y desempeño apasionado permitiría a quienes administran recursos humanos tomar decisiones que apunten a la maximización del rendimiento laboral de los trabajadores.

MARCO TEÓRICO

Motivación Laboral y Desempeño Apasionado

A continuación se desarrollarán los conceptos de Motivación Laboral y Desempeño Apasionado, y se analizará la vinculación entre ellos.

Tanto en los estudios sobre Motivación, como en los referentes al Desempeño, se pueden distinguir dos grupos de teorías. Para la motivación existen las Teorías de Contenido, dedicadas a analizar los aspectos específicos que provocan motivación en las personas, deteniéndose ya sea en el interior del individuo o el ambiente de trabajo, y las Teorías de Procesos, las que explican cómo se da el proceso que provoca un determinado comportamiento, haciendo énfasis en los resultados. En cuanto al Desempeño, algunos autores definen el desempeño en términos de resultados (al igual que en las Teorías de Procesos de Motivación) y otros lo consideran como un conjunto de conductas en el entorno laboral. La tendencia actual a

la hora de evaluar, tanto el desempeño como la motivación de los trabajadores, tiene en cuenta ambos grupos.

Las Teorías de Contenido tienen similitudes en el enfoque en relación a los planteos de Lee Colan acerca del Desempeño Apasionado, ya que ambas se centran en las necesidades de los individuos. Por su parte, el Desempeño Apasionado entra dentro del grupo de estudios sobre el desempeño en términos de conductas en el entorno laboral, y no como un mero resultado.

Motivación Laboral

En cuanto a las Teorías del Contenido de Motivación, aparecen los planteos de Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), Douglas McGregor (1960), David McClelland (1961), entre otros.

Maslow (1943) planteó que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son (en orden ascendente): necesidades fisiológicas (para la supervivencia como ser alimento, vivienda, etc.), necesidades de seguridad (seguridad y protección), necesidades sociales (afecto, pertenencia, etc.), necesidad de estima (autonomía, logros, atención, etc.), necesidad de autorrealización (crecimiento, logros, convertirse en lo que uno es capaz de ser). Las dos primeras las denominó necesidades de nivel inferior, y las otras tres de nivel superior, donde las primeras se satisfacen a nivel interno y las de nivel superior lo hacen en forma externa. Para pasar al siguiente escalón es necesario que la necesidad anterior esté satisfecha. En tanto se satisface una necesidad la siguiente pasa a ser la dominante. Es por eso que este autor plantea que para motivar es necesario saber en qué etapa de las necesidades está la persona, para saber cuál necesidad es la dominante en ese momento dado, y así detenerse en satisfacer esta misma (Robbins y Coulter, 2005; p. 394).

Frederick Herzberg (1959), en cambio, plantea que la satisfacción no tiene por qué estar vinculada a la motivación. Las personas pueden estar poco satisfechas en cuanto a las condiciones de trabajo, y en cambio estar motivadas por percibir su trabajo como misión importante o interesante, y viceversa, pueden estar satisfechas con las condiciones de trabajo y desmotivadas al mismo tiempo. Herzberg plantea que la satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción de dos factores. El primero de estos factores está relacionado con el ambiente que rodea a las personas, abarcando las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estas variables son administradas y decididas por la empresa, por lo tanto se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables de este factor serían las siguientes: “salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos, estatus, prestigio etc.” (Medina, Gallegos y Lara, 2008; p. 1219).

Herzberg define estas variables con el nombre de factores higiénicos, los cuales tradicionalmente fueron los que se tomaban en cuenta en relación a la motivación de los trabajadores. Los empresarios se preocupaban por estos factores intentando motivar con, por ejemplo, mejoras salariales. De esta manera, teniendo en cuenta los planteos de Herzberg, sólo se evita la insatisfacción de los empleados, no logrando la satisfacción, dado que estas modificaciones sólo motivarán por cortos plazos. No obstante, cuando estos factores son malos provocan directa insatisfacción, pudiendo interferir en la satisfacción por otros factores.

Este autor plantea un segundo grupo de factores relacionados con la satisfacción de las personas. Para estos utiliza el nombre de Factores Motivacionales, Intrínsecos o de Satisfacción. Se encuentran vinculados a la tarea que el individuo realiza, así entonces envuelven sentimientos de crecimiento, desarrollo, reconocimiento y autorrealización. Propone que el efecto de estos factores sobre el comportamiento es mucho más estable y profundo que el de los factores de higiene, provocando más efectivamente satisfacción cuando son óptimos, y provocando evitación cuando son precarios.

“A partir de diversas investigaciones se concluye que eliminando la característica de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. A partir de esto se supone la existencia de un continuo dual donde lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de descontento, no descontento” (Medina, Gallegos y Lara, 2008; p. 1220).

Herzberg plantea que lo mejor para generar satisfacción y motivación en los trabajadores es detenerse en los factores motivacionales, en el contenido propio de la tarea. Su teoría fue muy popular desde mediados de la década de 1970 hasta principios de 1980, pero han surgido críticas sobre su metodología y procedimientos. No obstante esta teoría influyó en el diseño de trabajos actuales (Robbins y Coulter, 2005; p. 396).

Por su parte, Douglas McGregor, plantea dos supuestos sobre la naturaleza humana, la Teoría X y la Teoría Y (1960). La Teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor, representando una forma negativa de ver a los trabajadores, suponiendo que no son ambiciosos, que no quieren trabajar, que hay que controlarlos, etc. La Y en cambio es más positiva, planteando que los trabajadores desean tener responsabilidades considerando que su trabajo es una actividad normal. McGregor propone que los supuestos de esta última se acerca más a la realidad del ser humano, por lo cual propuso que debía guiar la actividad gerencial (Robbins y Coulter, 2005; p. 394).

En relación a los supuestos de Maslow, la Teoría X supone que las necesidades de nivel inferior dominan a los individuos, y viceversa en el caso de la Teoría Y, es decir, supone que las necesidades superiores dominan.

Como McGregor le dio relevancia a la Teoría Y, propuso adopción de los siguientes puntos para motivar a los empleados: la toma de decisiones, los trabajos desafiantes y las buenas relaciones sociales. Sin embargo, no existen evidencias que confirmen ninguno de los dos supuestos.

McClelland propuso la teoría de las tres necesidades (1961), en la cual supone que existen tres necesidades adquiridas que influyen en el trabajo. Estas son: necesidad de logro (nLog), necesidad de poder (nPod) y necesidad de pertenencia o de afiliación (nPer). La primera refiere a la necesidad de alcanzar una meta, la segunda representa la necesidad de influir sobre otras personas, y la tercera da cuenta de la necesidad de mantener relaciones interpersonales amistosas. Según los estudios de McClelland esta última no es la más intensa en la mayoría de las personas.

Más cerca de nuestros días, Edward Deci y Richard Ryan (1985), así como otros psicólogos, profundizan en la investigación de la motivación interna. Como resultado de sus estudios surge la Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory: SDT). Deci retoma las ideas de Herzberg, en cuanto a los factores higiénicos (extrínsecos) y motivacionales (intrínsecos), pero en este caso se considera a la

motivación intrínseca como una combinación de competencia y autodeterminación, donde esta última es fundamental en tanto sólo se entienden intrínsecamente motivadas aquellas conductas que aparecen sin ninguna recompensa externa. Esto se da cuando un sujeto se compromete tanto con la tarea que no espera nada más a cambio de conseguirla que dicho hecho. Este investigador, logró comprobar el efecto “socavador” (descubierto por De Charms) en adultos, donde la conducta de quienes anticipan la recompensa que recibirán difiere de los sujetos que la reciben inesperadamente.

Se concluye hoy que es imposible encontrar un modelo de motivación que aplique a todos los individuos, situaciones, organizaciones y culturas. Por ejemplo, la necesidad de alto nivel planteada por Maslow, no necesariamente es universal, algunas personas huyen de las necesidades y, de ser así, la búsqueda de dicha satisfacción podría ser negativa si no está la necesidad.

Lee Colan (2010) plantea algunos síntomas de desmotivación. Según este autor, cuando un trabajador egresa de una organización por voluntad propia muchas veces es consecuencia de la desmotivación, siendo la fase más visible y final de ésta. Es así que expone las siguientes consecuencias de la desmotivación: rotación elevada, fechas límite olvidadas, moral baja, altos índices de agotamientos, complacencia, falta de responsabilidad y seriedad, ausentismo creciente.

Desempeño Apasionado

Uno de los autores más conocidos en esta área es Stephan J. Motowidlo, citado por Alcocer (2004), quien habla de rendimiento laboral concibiéndolo como el valor total esperado con respecto a los episodios conductuales que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Este mismo autor define el Desempeño Contextual (1994), como aquel referido al comportamiento individual y espontáneo de los trabajadores, superando lo esperado como tarea perteneciente a su cargo. Estos comportamientos pueden estar dirigidos hacia la organización o hacia el individuo.

Según los planteos de Williams y Anderson (1991), los Comportamientos Cívicos Organizacionales son los que benefician a la organización, dentro de los que se encuentran, por ejemplo, el cumplimiento de normas informales, evitar pérdidas, escaso ausentismo, tolerancia, etc. Los comportamientos que benefician al individuo refieren a conductas de apoyo al equipo de trabajo, preocupación por el bienestar de los compañeros, entre otros.

El Desempeño de Tareas, también definido por Motowidlo y Van Scotter (1994), hace referencia a las actividades que los trabajadores realizan para convertir la materia prima en el producto terminado. Este desempeño influye particularmente en la organización, donde el conocimiento, la destreza y la habilidad son elementos claves.

El Desempeño Contextual está relacionado con comportamientos no requeridos directamente por el trabajo (aplicando a cualquier cargo), pero que contribuyen al cumplimiento del mismo, en cambio el Desempeño de Tareas está directamente exigido por el cargo.

Uno de los tipos de Desempeño Contextual más estudiado es el Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO). Organ (1988), citado por Virigia Lasio (2008), propone cinco CCO: altruismo (ayudar a los compañeros), rectitud (cuidado y preocupación al realizar la tarea), espíritu positivo (no quejarse

constantemente e innecesariamente), cortesía (comportamientos con los que se busca evitar problemas con colegas y compañeros) y cívica (acciones que indican que el individuo participa, está involucrado y se preocupa por la vida de la organización). Este comportamiento se asemeja al del trabajador comprometido, motivo por el cual se define a continuación.

Según José Ignacio Jiménez (2007), el concepto de Compromiso engloba las siguientes premisas: satisfacción (medida básica de la opinión del trabajador), implicación (medida de la alineación del trabajador con los valores, la cultura y la visión de la organización), orgullo de pertenencia (medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización) y vinculación (medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre la organización).

Porter (1979), plantea que el compromiso se define por tres aspectos: deseo de permanecer en la organización, disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y una creencia sólida y aceptación de los valores y objetivos de la organización. El empleado comprometido se ve reflejado en la calidad, el rendimiento, la asistencia y la permanencia.

Según Gordon (1980), citado por Tevni Grajales G (2000) “hay cuatro factores que explican el compromiso y estos son la lealtad, la responsabilidad, la disposición hacia el trabajo y la convicción o fe en la unidad” (Grajales, 1980; p. 2).

Lee J. Colan (2010) refiere a Desempeño Apasionado como aquello que las personas entregan cuando están completamente comprometidas en su trabajo. Propone que el Compromiso y el Desempeño Apasionado son términos que van de la mano, de forma que el Empleado Comprometido, según este autor, se Desempeñará Apasionadamente. Dice, “Los empleados apasionados sostienen un fuerte lazo intelectual y emocional en su trabajo” (Colan, 2010; p. 3). Este autor habla de la importancia del compromiso de los líderes en una organización, dado que éstos son el primer eslabón en la cadena de valor: Líderes Comprometidos → Empleados Comprometidos → Clientes Leales → Calor de Accionistas. Para que los integrantes estén comprometidos los líderes deben lograr que estos estén motivados, para que permanezcan en la organización, rindan a niveles altos, influyeran a otros a desempeñarse bien, promuevan la organización externamente y entreguen un servicio excepcional al cliente. Manifiesta: “Nuestro mundo del trabajo es ampliamente influenciado por nuestro líder. Si trabajo en un lugar desagradable pero mi jefe es maravilloso, entonces me siento bien respecto a mi trabajo y doy todo lo que tengo a mi equipo” (Colan, 2010; p. 23). De esta manera Lee Colan (2010) implícitamente está proponiendo que el sujeto motivado estará comprometido, así como también plantea que estando comprometido se desempeñará apasionadamente: Líder comprometido → Empleado motivado → Empleado comprometido → Desempeño apasionado.

Lee J. Colan manifiesta que para que los trabajadores entreguen desempeño apasionado deben estar satisfechas las necesidades intelectuales (logro, autonomía y dominio) y las necesidades emocionales (propósito, familiaridad y reconocimiento). Estas seis necesidades son interdependientes. “Las mentes comprometidas construyen el desempeño de los empleados, y los corazones comprometidos encienden la pasión de los empleados” (Colan, 2010; p. 15).

Este autor propone, como se manifiesta anteriormente, que las mentes comprometidas aportan desde el rendimiento de los integrantes de la organización. Para lograr esto, es necesario que estén satisfechas estas tres necesidades intelectuales: logro, autonomía y dominio.

La necesidad de logro implica el conseguir metas que el sujeto tendrá en su trabajo. Los líderes comprometedores eliminan barreras que limitan el cumplimiento de estas metas. Esto lo hacen proveyendo de recursos al trabajador, asegurando que este logro sea posible. Esta necesidad no se cumple cuando se espera más del sujeto de lo que puede dar, ya sea por falta de tiempo, de herramientas de trabajo, de conocimiento, etc. También es importante que el trabajador sepa implícitamente por qué esas son las metas y no otras.

El logro se enfoca en el resultado, la necesidad de autonomía, en cambio, se enfoca en el proceso para lograr la realización del trabajo. Esto implica brindarles a los sujetos la libertad para determinar cuál es la mejor manera de llevar a cabo sus tareas. Una forma de hacerlo es involucrar al equipo a la hora de definir y mejorar procesos. De esta manera los trabajadores apoyarán lo que harán luego, porque ellos fueron parte de la creación. La herramienta más simple y menos usada para lograr satisfacer esta necesidad es la escucha. En esta necesidad también es imprescindible establecer límites amplios y claros.

La necesidad de dominio hace referencia a la competencia que el sujeto precisa para cumplir con determinada posición. Para lograr esto es crucial un buen ajuste entre las habilidades e intereses del trabajador y los requisitos del trabajo. Es importante saber en qué el sujeto está apasionado, qué tareas le gustan, cuáles le resultan más fáciles y naturales de realizar.

Como se manifestó anteriormente, Lee. J. Colan plantea que las necesidades emocionales son imprescindibles para que el trabajador se desempeñe de forma apasionada. Para lograr esto es necesario que estén satisfechas estas tres necesidades emocionales básicas: propósito, familiaridad y reconocimiento.

La necesidad de propósito, refiere a cómo ve el empleado su trabajo y por qué lo realiza, cómo lo siente. Para que esta necesidad esté satisfecha el sujeto debe encontrar una clara conexión entre sus roles y su propósito, y luego debe lograr permanecer enfocado en éste. Se ve lo contrario cuando los sujetos tienen un propósito y por necesidad de la organización comienzan a hacer tareas que no están relacionadas con éste, entonces se desdibuja la meta, y ese sujeto se encuentra sin un rumbo claro.

La necesidad de familiaridad logra que los sujetos se sientan conectados, pertenecientes al equipo y a la organización.

La necesidad de reconocimiento implica el sentirse apreciados, valorados, independientemente de cómo esto se demuestre.

Andrew Carnegie, citado por Lee J. Colan (2010), dijo: “La persona promedio usa sólo el 25% de su energía y habilidad en su trabajo. El mundo se quita el sombrero ante aquellas pocas y contadas almas que dedican 100%”. Esto quiere decir que de alguna manera compiten nuestras ganas con nuestro potencial. El sujeto que logra desempeñarse apasionadamente, estaría entregando lo máximo, dado que así lo desea.

Anteriormente se comentó cómo plantea Lee Colan que se logrará el Desempeño Apasionado de los sujetos. Pero, ¿cómo identificamos si hay desempeño apasionado? Se puede percibir ante la pregunta de si disfrutan lo que hacen, si les gusta ir a trabajar o es un sacrificio. Una pista, plantea Lee J. Colan (2010), es observar si se da el desempeño discrecional. Esto es cuando las personas dan más de lo que deben, brindando, por ejemplo, tiempo y esfuerzo extra. Se puede preguntar: cuándo se quedan horas extra, ¿los estimula la paga o el hecho de completar el trabajo?; ¿intentan ayudar a otros compañeros implicando esfuerzo de su parte aunque no sea su trabajo? El Desempeño Discrecional es similar al Desempeño Contextual planteado anteriormente.

Relación entre Motivación Laboral y Desempeño Apasionado

Se observan semejanzas entre lo expuesto acerca de la Motivación Laboral y del Desempeño Apasionado. Las necesidades de nivel superior denominadas por Maslow (1943) (sociales, de estima y de autorrealización) coinciden con las necesidades que, según Lee Colan (2010), deben estar satisfechas para conseguir Desempeño Apasionado. Dentro de las necesidades intelectuales, la de logro y la de autonomía, se asemejan a la necesidad de estima (planteada por Maslow en el cuarto y penúltimo escalón), así como también dentro de las emocionales lo hace la necesidad de reconocimiento. La necesidad social perteneciente al primer escalón de las necesidades superiores planteadas por Maslow, es comparable con la necesidad emocional de familiaridad. A su vez la necesidad de autorrealización coincide en algunos puntos con la necesidad de logro (intelectual) y de propósito (emocional). Esta necesidad de autorrealización está directamente asociada a lo que se comentó anteriormente acerca de la posibilidad de rendir más. Maslow lo plantea como la posibilidad de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Lee Colan sugiere que esto es lo que se logra cuando un sujeto se Desempeña Apasionadamente.

Herzberg, como se comenta líneas más arriba, habla de factores higiénicos y motivacionales, y propone que las personas pueden estar poco satisfechas en cuanto a las condiciones de trabajo (factores higiénicos), y al mismo tiempo estar motivadas por percibir su trabajo como misión importante o interesante. Esto último se relaciona con la necesidad de propósito que Lee Colan introduce como necesidad emocional. Al igual que Maslow y Lee Colan, Herzberg habla de sentimientos de crecimiento, desarrollo, reconocimiento y autorrealización.

En los planteamientos de McGregor asimismo se encuentran puntos similares a lo expuesto por Lee Colan, dado que ambos proponen que, para lograr motivación de los empleados, los empresarios se detengan en la toma de decisiones, los trabajos desafiantes y las buenas relaciones sociales.

A su vez McClland coincide con Lee Colan en su teoría, dado que habla de las necesidades de logro, poder y pertenencia. Donde la primera coincide con la necesidad intelectual de logro, la segunda con la necesidad intelectual de dominio y la tercera con la necesidad emocional de familiaridad.

Estas coincidencias aparecen porque mucho de lo comentado acerca del Desempeño Apasionado está referido a lo que debe brindarse para que un sujeto se desempeñe de esta manera, y, como se interpretó, Lee Colan supone que estando motivado el sujeto se Desempeñará Apasionadamente.

Luego del análisis del marco conceptual es posible observar un consenso respecto a que para que los trabajadores se desempeñen apasionadamente, es necesario que los mismos se encuentren motivados. Esto aparece implícito, pero no se plantea directamente ni se explica el por qué de esa relación.

Se habla de motivación como la actuación de personas en función de metas, las cuales buscan satisfacer determinadas necesidades. En relación al ámbito laboral, estas metas dependerán de la organización así como también del sujeto. Se entiende como un sujeto motivado laboralmente aquel que posee satisfechas tanto las necesidades intelectuales como las emocionales (planteadas por Lee Colan). Se considera que estas necesidades resumen y coinciden con las ideas de Maslow, Herzberg, McGregor y McClland.

Si un sujeto posee estas necesidades satisfechas en su trabajo, entonces, y quizás por este motivo, se encuentre contento y trabaje con ganas impulsado por el hecho de realizar bien su trabajo, desempeñándose con entusiasmo y dedicación, es decir apasionadamente.

METODOLOGÍA

Con el fin de especificar de forma operacional los conceptos tratados acerca de la Motivación Laboral y del Desempeño Apasionado, a continuación se exponen las dimensiones e indicadores que se tomarán en cuenta a la hora de analizar ambas variables. Estas dimensiones determinan el instrumento de relevamiento que se utilizará como estrategia para llevar a cabo esta investigación.

Dimensiones de la Motivación Laboral

El siguiente cuadro resume lo que cada autor de los referenciados entiende que es necesario que se dé para que un sujeto esté motivado:

AUTOR	¿QUÉ MOTIVA?
Maslow	La satisfacción de la necesidad predominante.
Herzberg	La satisfacción de factores motivadores en el trabajo.
McGregor	Satisfacción de las necesidades de orden superior, permitiendo la toma de decisiones, los trabajos desafiantes y las buenas relaciones sociales
McClland	La satisfacción de necesidades sociales de logro, poder y afiliación.
Deci y Ryan	La satisfacción de la necesidad de autodeterminación.
Lee Colan	Satisfacción de las necesidades intelectuales y emocionales.

Como se plantea líneas más arriba, se entiende que las necesidades intelectuales y emocionales planteadas por Lee Colan resumen los planteos de Maslow, Herzberg, McGregor, McClland, Deci y Ryan. Por este motivo se definen las siguientes dimensiones e indicadores de la Motivación Laboral:

DIMENSIÓN	INDICADOR
Logro	Cumplimiento de metas
Autonomía	Participación y libertad en la definición y mejora de procesos
Dominio	Dominio de la tarea
Propósito	Conexión clara entre las tareas que el trabajador realiza y el propósito del cargo
Familiaridad	Sentimiento de pertenencia al equipo y a la organización
Reconocimiento	Sentimiento de que los demás lo valoran y aprecian

Dimensiones del Desempeño Apasionado

El Desempeño Apasionado engloba tres aspectos en líneas generales: rendimiento, disfrute y entrega. El rendimiento hace referencia a la entrega del máximo potencial. El disfrute refiere al entusiasmo, a las ganas y al gusto por lo que hace. La entrega representa el esfuerzo extra impulsado por el deseo de que el trabajo salga bien y no por otro motivo, como ser interés de suba de sueldo, etc.

Según lo dicho, se definen las siguientes dimensiones e indicadores del Desempeño Apasionado:

DIMENSIÓN	INDICADOR
Rendimiento	Entrega máxima del potencial
Disfrute	Demostración de entusiasmo y ganas a la hora de realizar la tarea
Entrega	Esfuerzo extra impulsado por el deseo de que el trabajo salga bien

Estrategia metodológica

La Estrategia de Investigación refiere a la articulación e integración del conjunto de decisiones a tomar para explorar de manera coherente la realidad empírica, exponiendo las hipótesis o preguntas de investigación a la prueba de los hechos.

En este caso se utilizará un cuestionario como instrumento de relevamiento, el cual se detalla más adelante. A su vez se extraerá información de los datos de Evaluaciones de Desempeño que la Empresa haya realizado.

En relación a los resultados se realizará un estudio de correlación, intentando determinar si una variable con una puntuación alta (o baja) influye en que una segunda variable también tenga puntuación alta (o baja). En este caso se pretende visualizar si existe o no correlación entre las variables Motivación Laboral y Desempeño Apasionado. La correlación refiere al grado de relación entre dos variables. Los datos pueden estar positiva o negativamente correlacionados, así como también puede darse que el cambio en los valores de una de las variables no tenga efecto en los valores de la otra, caso en el cual no habría correlación.

En caso de que se concluya la existencia de correlación entre las variables a investigar y teniendo en cuenta la presencia de un marco conceptual que sostiene la existencia de relación causal entre las mismas, se explorará complementariamente, a partir de un análisis de regresión que incorpore otras características observables de los trabajadores (edad, antigüedad, nivel jerárquico y sector), la medida en que el Desempeño Apasionado puede ser explicado por la motivación de los trabajadores.

La confidencialidad y reserva de la información obtenida serán claves en esta investigación no sólo por la ética profesional que implica total discreción, sino que también para evitar distorsiones de la realidad. Al momento de aplicar el instrumento de relevamiento se garantizará el absoluto anonimato y secreto de las respuestas en el más estricto cumplimiento de las leyes sobre secreto estadístico y protección de datos personales. La información relevada en el cuestionario será utilizada con fines de investigación y estrictamente en el marco del Proyecto. Los únicos datos que se solicitarán son rango de edad, antigüedad, nivel jerárquico y sector. Además al momento de la entrega del mismo los encuestados lo depositarán en una urna.

En dicho instrumento se indagarán la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado en función de las Dimensiones e Indicadores especificados anteriormente.

Se seleccionó esta estrategia bajo la expectativa de que sea la indicada para someter a prueba las hipótesis y preguntas de investigación para de esta forma encontrar evidencia empírica que permita mantener o refutar la idea de que la forma en que los trabajadores se desempeñan en su trabajo depende de lo motivados que se encuentren en relación al mismo.

Se pretende aplicar el instrumento de relevamiento a poblaciones de dos empresas diferentes, con cargos y salarios similares (pretendiendo que estas características no determinen los resultados de la comparación). Se opta por empresas pertenecientes al sector de Industria y Comercio, dentro del cual se eligen los cargos de Oficiales y Operarios. Esta decisión se toma teniendo en cuenta los datos que presentó el Instituto Nacional de Estadística en el 2007 cuando analiza la “Situación del Empleo en Uruguay” en función de la Encuesta Nacional de Hogares Ampliada. En ese trabajo el INE “intenta conocer el grado de conformidad de la persona con su trabajo actual” (INE, 2006; p. 177), donde los Oficiales y Operarios aparecen entre los tipos de ocupaciones en las cuales los trabajadores están más desconformes (ver anexo número 1). “En el caso de las ocupaciones vinculadas a actividades directrices – tanto en el sector público como el privado – o a puestos de trabajo considerados como calificados, el grado de conformidad es sustancialmente más elevado que entre las personas que desempeñan tareas laborales que suelen asociarse más a trabajo no calificado” (INE, 2007; p. 9). En esta encuesta no se tiene en cuenta el motivo de la disconformidad, pero no se puede ignorar que los datos que ésta arrojó podrían estar determinados por el salario, por el régimen horario o por las tareas propias de los cargos de Oficiales y Operarios. Posiblemente haya alguna o algunas características de dichos cargos que estén influyendo en los resultados de dicha encuesta.

La disconformidad podría estar vinculada con la Motivación Laboral y así con la estabilidad. Por ese motivo se define la población objetivo en función de la rotación de personal, dado que es un tema que hoy en día preocupa a las organizaciones (Chiavenato, 1998) y, como plantean varios autores, podría estar vinculado con la Motivación Laboral. “El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 1998; p. 148). El índice de rotación de personal se expresa a través de la relación porcentual entre los ingresos y egresos con relación al promedio de trabajadores en un período de tiempo determinado (generalmente mensual o anual). Si sólo se desean analizar las pérdidas de personal en esta relación porcentual no se tienen en cuenta los ingresos, sino sólo los egresos (n° egresos * 100 / promedio de empleados). Si el índice es cero posiblemente no sea conveniente dado que podría estar indicando “parálisis total en la organización” (Chiavenato, 1998; p. 151), pero tampoco es beneficioso que el índice de rotación sea elevado, ya que imposibilitaría la adecuada asimilación de los recursos humanos. No hay un número determinado que indique la rotación ideal, “lo importante es la estabilidad del sistema, conseguida mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones que se presentan” (Chiavenato, 1998; p. 152).

La rotación de personal es un efecto, es decir, una variable dependiente de fenómenos internos y/o externos de la organización. La causa de la rotación es conocida en tanto se realicen entrevistas cuando el personal egresa de la organización por su propia voluntad.

Según Lee Colan (2010), cuando un trabajador egresa de una empresa por voluntad propia muchas veces es consecuencia de la desmotivación, siendo la fase más visible y final de ésta. Del mismo modo, Flores y Badii (2008), tras realizar una investigación concluyeron que uno de los factores que ocasiona

incremento de la rotación de personal es la desmotivación. Al mismo tiempo la baja remuneración influye notoriamente. En estos casos la rotación se encuentra provocada por fenómenos internos.

Se considera que por la influencia de la desmotivación en la rotación laboral, es prudente que este fenómeno determine cuáles serán las organizaciones en las que se llevará a cabo la investigación. Por ello se buscará que en una de las organizaciones el índice de rotación por fenómenos internos sea alto y en la otra bajo. Dada la alta rotación en el sector, en caso de que ésta sea baja (y teniendo en cuenta lo comentado anteriormente) quizás el personal esté motivado. De esta manera se podrá comparar los resultados en función de dos ejemplos con diferentes características en cuanto a la estabilidad del personal.

Las empresas seleccionadas deben contar con estadísticas acerca del índice de rotación, con información sobre los motivos de egreso y deben realizar evaluaciones de desempeño que indaguen de forma cuantitativa y lo más objetiva posible el rendimiento y el dominio (dimensiones que fueron definidas anteriormente en función de sus indicadores).

Instrumento de relevamiento

Se aplicará el Cuestionario de Clima Laboral CLA (Corral y Peña; 2003), el cual consta de 93 elementos “pensados para que reflejen comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan a la percepción general y la valoración de estos sobre la organización” (Corral y Peña, 2003; p. 7). Esta técnica define el Clima Laboral en ocho dimensiones, las cuales se agrupan en dos grandes ejes: 1 - Empresa u Organización; 2 - Persona.

Este test es planteado para aplicarlo de forma anónima, para evitar distorsiones de la realidad. Se permiten utilizar hasta cuatro niveles de clasificación dentro de los cuales pueden existir un máximo de 9 opciones. De esta manera de clasificará (como se comentó líneas más arriba) por: edad, antigüedad, nivel jerárquico y sector.

Varias de las dimensiones que indaga este cuestionario coinciden con las planteadas en esta investigación, las cuales se indican en el cuadro a continuación:

Variable	Proyecto de Investigación		Cuestionario CLA	
	Dimensión	Indicador	Dimensión	Indaga
Motivación	<u>Logro</u>	Cumplimiento de metas.	<u>Autorrealización</u>	Indaga hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso que contribuye al crecimiento personal.
	<u>Propósito</u>	Conexión clara entre las tareas que el trabajador realiza y el propósito del cargo.	<u>Organización</u>	Opinión sobre el nivel organizativo de la entidad.
	<u>Familiaridad</u>	Sentimiento de pertenencia al equipo y a la organización.	<u>Implicación</u>	Opinión sobre el grado de implicación de los trabajadores con la organización, es decir si se sienten partícipes de proyectos, vinculación con objetivos.
			<u>Relación</u>	Percepción sobre el grado de satisfacción respecto a las relaciones personales generadas en el ámbito de familiaridad.

Luego de aplicar el cuestionario en las empresas se realizará la corrección vía web dado que existen dos formas de corrección del CLA: a través de internet o mecanizada. En ambas la corrección la realiza TEA Ediciones y envía un informe con el estado del clima laboral detallando el estado de cada dimensión. Las opciones son: Emergencia, Alerta, Normal, Saludable, Excelente.

A su vez se utilizará el instrumento WES de las escalas de Clima Social de Moos y Trickett (1989), el cual es un antecedente del cuestionario de Clima Laboral CLA (2003) que indaga puntos más específicos, resultando de utilidad para este relevamiento.

En esta técnica la Escala está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio. Existen similitudes entre algunas de las dimensiones a indagar en esta investigación y las subescalas del WES que aparecen en el siguiente cuadro, motivo por el cual se analizarán en función de esta técnica:

Variable	Proyecto de Investigación		Técnica WES		
	Dimensión	Indicador	Dimensión	Subescala	Indaga
Motivación	Reconocimiento	Sentimiento de que los demás lo valoran y aprecian.	Relaciones	Apoyo	Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
				Cohesión	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
Desempeño Apasionado	Autonomía	Participación y libertad en la definición y mejora de procesos.	Autorrealización	Autonomía	Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
	Entrega	Esfuerzo extra impulsado por el deseo de que el trabajo salga bien.	Relaciones	Implicación	Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

La dimensión “disfrute” se indagará a través del Test CompeTEA (2011). Dicha técnica evalúa competencias en el ámbito profesional, entendidas como “el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivacionales, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo, ocupación o papel en un contexto profesional dado” (Pereña y Arribas, 2011; p. 18).

A continuación se pasan a definir las competencias que coinciden con la dimensión “disfrute”:

Variable	Proyecto de Investigación		Test CompeTEA		
	Dimensión	Indicador	Área temática	Competencia	Definición
Desempeño Apasionado	Disfrute	Demostración de entusiasmo y ganas a la hora de realizar la tarea.	Entorno	Apertura	Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente y aceptar, entender o introducir nuevos puntos de vista.
			Intrapersonal	Autocontrol y estabilidad emocional	Capacidad para dominar las emociones y afectos, incluso en situaciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en las capacidades propias y evitando reacciones emocionales negativas.

Las dimensiones Rendimiento y Dominio se analizarán en función de las Evaluaciones de Desempeño.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPA	DURACIÓN (en semanas)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Selección de organizaciones a las que se aplicará instrumento	3	■	■								
Instancias de presentación del Proyecto a las organizaciones seleccionadas	2		■								
Talleres con organizaciones seleccionadas para explicar la metodología y coordinar su instrumentación	4		■	■							
Selección de una muestra de empleados	3			■	■						
Recolección de datos	9				■	■	■	■	■		
Sistematización y análisis de datos	8						■	■	■	■	
Elaboración del informe final	6								■	■	■
Socialización de resultados con organizaciones comprendidas en el estudio	5										■

RESULTADOS ESPERADOS

Este proyecto de investigación aporta en la Gestión Humana de las Organizaciones dado que contribuye en el saber respecto al Desempeño Apasionado y a la Motivación Laboral, específicamente a la relación entre ambas variables. Existe suficiente teoría al respecto, pero no demasiadas investigaciones que comprueben la existencia o inexistencia de correlación entre ambas. Se da por supuesto que esta existe. Es por ello que esta investigación aporta información empírica para la comprobación o refutación de esta hipótesis.

De este modo, se espera contar con la información suficiente para afirmar alguna de las siguientes opciones:

- Existe correlación positiva entre la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado.
- Existe correlación negativa entre la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado.
- No se constata la existencia de correlación entre la Motivación Laboral y el Desempeño Apasionado.

A su vez este resultado coopera con la gestión organizacional dado que aporta nueva evidencia respecto hacia dónde dirigir los esfuerzos en busca de que los sujetos se desempeñen apasionadamente. De este modo, en caso de las organizaciones que buscan accionar con el fin de mejorar el rendimiento de los sujetos (tendencia del mundo actual), se espera que esta investigación sirva de apoyo a la hora de definir sus acciones.

Por otra parte, dado que aquí se estudia una población específica y que por tanto las conclusiones se limitan a dicha población, puede definirse una agenda de investigación que explore los comportamientos en diferentes organizaciones para así poder realizar una generalización de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcocer de la Hera, C. M. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw Hill.
- Amorín R., Salas G. (2007). *Situación del Empleo en el Uruguay*. Montevideo: Instituto Nacional de Estadística.
- Arribas D., Pereña, J. (2011). *CompeTEA*. Manual 2ª edición, ampliada. Madrid: TEA Ediciones SA.
- Bounous, B., Carbón, G., Varela, L. (2011). *Estructura del puesto de trabajo y motivación laboral*. Trabajo de investigación monográfica para la obtención del Título de Contador Público plan 1990. Udelar. Montevideo.
- Cassullo, G. *Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología. Ficha cátedra n° 4. Buenos Aires. Disponible en: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicomtricas1/tecnicas_psicomtricas/archivos/ficha_4.pdf.
- Chertok, A. (2006). *Las causas de nuestra conducta*. 8ª edición. Título original: Terapia del comportamiento. Montevideo. Disponible en: www.psicologiatotal.com, Centro de Terapia Conductual.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Ed. ATLAS S.A., Colombia.
- Claude Levy-Leboyer (2003). *La motivación en la empresa*. Modelos y estrategias. París: Ediciones Gestión 2000.
- Corral, S., Pereña, J. (2003). *Clima Laboral, Manual*. Madrid: TEA Ediciones SA.
- Crespo, T., Peña, J., López, J., Madrid, M., Carreño, F. (2003). *Administración de empresas*. Volumen II. Sevilla: Editorial MAD.
- Colan, Lee J. (2010). *Desempeño en Tiempos Difíciles*. Mexico: Programas Educativos SA de CV.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <http://www.rae.es/>
- Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): 65-99. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Grajales T. G. (2000). *Manual de la Escala Grado de Compromiso de los Empleados en Instituciones Universitarias ASD*. Disponible en: <http://tgrajales.net/compinstit.pdf>
- Gutiérrez, N., Sfeir, R. (2001). *Teoría de las Expectativas de Victor Vroom: su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera*. Trabajo de grado para la obtención del Título de Licenciado en

Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3683.pdf>

Hernández, I., Herrera, T. (2006). *Satisfacción Laboral, Desempeño Individual, y Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas.

Instituto Nacional de Estadística (2006). *División Estadísticas Sociodemográficas. Departamento Encuesta Continua de Hogares*. Encuesta Nacional de Hogares Ampliada 2006. Montevideo.

Lasio, V. (2008). *Desempeño Individual. Nota técnica*. Escuela de Posgrado en Administración de Empresas. Organización I. Ecuador.

Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Revista de Administración Pública, 42(6):1213-30, NOV./DEZ. Río de Janeiro.

Motowidlo, S., Van Scotter, J. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished contextual performance*. Jornada de Psicología Aplicada. Vol 79. (4), pp.475-480.

Porter, L. W. y F.J. Smith (1979). *The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions*. Unpublished manuscript. Graduate School of Administration, University of California at Irvine.

Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.

Ryan, R., Deci, E. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being* (La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar). American Psychological (El Psicólogo Americano), 55 (1), 68-78.

Velaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos SA.

Williams, L., Anderson, S. (1991). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*. Jornada de Management. 17(3):601.

Anexo n° 1:

Cuadro extraído de análisis de la “Situación del Empleo en Uruguay” en función de la Encuesta Nacional de Hogares Ampliada realizada por el INE en el 2006.

Cuadro 3 : Grado de conformidad con el trabajo según características del puesto de trabajo.

	Muy desconforme	Desconforme	Ni Conforme, ni desconforme	Conforme	Muy conforme	Total
Tipo de Ocupación (CIUO 88)						
Fuerzas Armadas	3.4	1.8	11.2	69.6	14.1	100.0
Pod. Ejecutivo , legislativo , cargos directrices	2.4	9.0	14.7	58.5	15.4	100.0
Profesionales y científicos	1.6	7.5	9.5	62.4	19.0	100.0
Técnicos de nivel intermedio	1.7	9.0	12.4	62.7	14.2	100.0
Empleados de oficina	1.6	7.4	10.3	68.2	12.5	100.0
Servicios y vendedores	2.2	10.4	18.7	61.3	7.5	100.0
Trabajadores agropecuarios calificados	1.9	9.0	16.3	63.1	9.7	100.0
Oficiales y Operarios	2.1	12.8	19.3	59.2	6.6	100.0
Operarios y montadores de maquinaria	1.7	8.5	16.8	65.3	7.6	100.0
Trabajadores no calificados	2.2	12.4	17.7	60.8	6.9	100.0
Formalidad						
Sin derecho jubilatorio	3.0	15.9	22.1	53.4	5.6	100.0
Con derecho jubilatorio	1.5	7.1	12.4	66.8	12.2	100.0
Categoría Ocupacional						
Empleado privado	1.6	9.7	15.7	64.0	9.0	100.0
Empleado público	1.8	5.5	9.9	68.8	14.1	100.0
Cooperativista	0.0	1.5	2.9	83.2	12.5	100.0
Patrón	1.7	6.0	10.5	62.7	19.1	100.0
Cuenta Propia sin local	6.2	21.9	24.3	42.2	5.3	100.0
Cuenta propia con local	2.2	12.6	19.8	56.7	8.7	100.0
Miembro del hogar no remunerado	0.5	10.9	16.8	67.0	4.9	100.0
Programas de empleo público	0.0	15.1	9.0	66.1	9.8	100.0

- 1 Mi trabajo está claramente definido
- 2 La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados
- 3 En general te sientes tratado como si fueras un número
- 4 Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado
- 5 La iniciativa en mi trabajo es casi nula
- 6 La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo
- 7 El ambiente es bastante frío e impersonal
- 8 Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios
- 9 Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función
- 10 Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso
- 11 Los jefes fomentan la formación de sus subordinados
- 12 Es difícil que te den oportunidades de formación
- 13 Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias
- 14 Es muy difícil saber dónde encontrar las informaciones
- 15 En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias
- 16 El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos

- 17 Haber trabajado en mi organización es una buena referencia en mi curriculum
- 18 En mi servicio cada uno va a la suya
- 19 Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales
- 20 Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas
- 21 Los salarios en mi organización son más bajos que en otras entidades similares
- 22 En general, se estimula la aportación de ideas nuevas
- 23 Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial
- 24 Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor
- 25 En mi trabajo la norma es: "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer"
- 26 Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas
- 27 Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores
- 28 Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien
- 29 Mi trabajo es rutinario y aburrido
- 30 Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios
- 31 Los jefes se desprecupan de los intereses de las personas

- 32 La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar (30) (7) (30)
- 33 A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar (30) (7) (30)
- 34 Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas (30) (7) (30)
- 35 Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios (30) (7) (30)
- 36 Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras (30) (7) (30)
- 37 La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes (30) (7) (30)
- 38 En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo (30) (7) (30)
- 39 Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones (30) (7) (30)
- 40 Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas (30) (7) (30)
- 41 En mi departamento hay un ambiente muy tenso (30) (7) (30)
- 42 Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables (30) (7) (30)
- 43 En general, me siento apoyado por mis jefes (30) (7) (30)
- 44 He aprendido mucho en mi puesto de trabajo (30) (7) (30)
- 45 Las informaciones disponibles son incompletas y llegan tarde (30) (7) (30)
- 46 Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar (30) (7) (30)
- 47 Mis objetivos y mi ritmo de trabajo se fijan sin mi participación (30) (7) (30)

- 48 Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio (30) (7) (30)
- 49 Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes (30) (7) (30)
- 50 Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización (30) (7) (30)
- 51 Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo (30) (7) (30)
- 52 Los métodos de trabajo son bastante anticuados (30) (7) (30)
- 53 La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo (30) (7) (30)
- 54 Sólo unas pocas tienen toda la información (30) (7) (30)
- 55 Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados (30) (7) (30)
- 56 Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación (30) (7) (30)
- 57 Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita (30) (7) (30)
- 58 Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren (30) (7) (30)
- 59 Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización (30) (7) (30)
- 60 El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo (30) (7) (30)
- 61 Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitase (30) (7) (30)
- 62 Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias (30) (7) (30)

- 63 Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo (80) (77) (92)
- 64 Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleados (80) (77) (92)
- 65 Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación (80) (77) (92)
- 66 Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos (80) (77) (92)
- 67 Mi trabajo me permite tomar iniciativas (80) (77) (92)
- 68 Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y los resultados (80) (77) (92)
- 69 La burocracia y la pesadez de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos (80) (77) (92)
- 70 En general, la gente trabaja con bastante desgana (80) (77) (92)
- 71 Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme (80) (77) (92)
- 72 La información más rápida y fiable es "radio macuto" (80) (77) (92)
- 73 En general se toman decisiones eficaces y con prontitud (80) (77) (92)
- 74 Mi organización tiene fama de ser poco dinámica (80) (77) (92)
- 75 Existen rivalidades personales muy fuertes (80) (77) (92)
- 76 Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces (80) (77) (92)
- 77 La información necesaria para el trabajo circula con fluidez (80) (77) (92)
- 78 Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas (80) (77) (92)

- 79 Los empleados suelen esforzarse en su trabajo (80) (77) (92)
- 80 Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios (80) (77) (92)
- 81 Mi organización es bastante dinámica y abierta (80) (77) (92)
- 82 Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adultos (80) (77) (92)
- 83 Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo (80) (77) (92)
- 84 Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores (80) (77) (92)
- 85 En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes (80) (77) (92)
- 86 Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo (80) (77) (92)
- 87 Es frecuente que se produzcan problemas por faltas de calidad (80) (77) (92)
- 88 Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno (80) (77) (92)
- 89 En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados (80) (77) (92)
- 90 La gente se despreocupa de los resultados generales de la organización (80) (77) (92)
- 91 Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación (80) (77) (92)
- 92 Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar (80) (77) (92)
- 93 Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos (80) (77) (92)