

**TESIS DE MAESTRÍA**

**MBA 2018**

**“TÉCNICAS EFECTIVAS DE MOTIVACIÓN LABORAL –  
CASO ACCENTURE ARGENTINA”**



**Alumno: Nicolás Enriquez**

**Tutor: Damián Russo**

**Enero de 2022**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi papá, quien como Zeus animó y empujó a Odiseo a emprender su viaje de regreso a Ítaca, me concedió indubitable soporte y ánimo para que emprenda en esta odisea.

A mi novia, quien como Atenea brindó fuerza y sabiduría a Odiseo durante su travesía, estuvo de mi lado alentándome incansable, especialmente cuando más lo necesitaba.

Y finalmente a mi tutor, quien como Telémaco fue elemental para que Odiseo reconquiste Ítaca, tornose esencial para el éxito del último y más importante tramo de mi odisea.

## RESUMEN

Es importante para las organizaciones tener en consideración el rol que tiene la motivación en el comportamiento y en la satisfacción de los empleados, y estructurar el trabajo de forma que fomente empleados motivados y laboralmente gratificados.

El presente trabajo de investigación abordó el caso de un equipo de Accenture Argentina, describiendo el impacto del diseño de los puestos de trabajo en la motivación laboral interna, la satisfacción laboral y la satisfacción de crecimiento de sus empleados.

Para cumplir con los objetivos de la investigación se realizó una encuesta virtual a colaboradores pertenecientes al equipo One NA. El instrumento utilizado fue una versión revisada de la encuesta Job Diagnostic Survey, creada originalmente por Hackman y Oldham (1976). A su vez, se agregaron preguntas abiertas a la encuesta dirigida a los colaboradores, que indagaron sobre sus perspectivas contextualizadas así como propuestas concretas sobre sus respectivos puestos de trabajo.

Al cabo de esta investigación se concluyó que el diseño de los puestos de trabajo tiene un impacto determinante sobre la motivación laboral interna, la satisfacción laboral y la satisfacción de crecimiento de los colaboradores de una organización.

Esta investigación permitió observar que el equipo One NA tiene puestos mejor diseñados que otros, y se identificaron las características de cada puesto que podrían ser sujetas a un rediseño con el fin de generar colaboradores más motivados y satisfechos con sus puestos.

## **PALABRAS CLAVE**

Diseño de puestos de trabajo, motivación laboral, satisfacción laboral.

## ÍNDICE

TABLAS, ILUSTRACIONES E IMÁGENES	7
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO	14
CAPÍTULO 1: TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL	14
1.1. Teorías basadas en necesidades	14
1.1.1. Jerarquía de necesidades	14
1.1.2. Necesidad de logro	15
1.2. Teorías basadas en procesos cognitivos	16
1.2.1. Teoría de la equidad	16
1.2.2. Teoría de las expectativas	17
1.2.3. Teoría del establecimiento de metas	18
1.2.4. Teoría cognitiva social	20
1.3. Enfoque conductual de la motivación	21
1.4. Teorías basadas en el trabajo	22
1.4.1. Teoría de la motivación-higiene	23
1.4.2. Teoría de las características del trabajo	25
CAPÍTULO 2: EL DISEÑO DEL TRABAJO	27
2.1. Sistemas de recompensa organizacional	27
2.2. Motivación a través del diseño del trabajo	28
2.2.1. Enfoque humanista	29
2.2.2. Enfoque del enriquecimiento del trabajo	29
2.2.3. Enfoque interdisciplinario	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO 3: TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO 4: MUESTRA, INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS	35
4.1. Población y muestra	35
4.2. Instrumentos y recolección de datos	36
CAPÍTULO 5: ACCENTURE ARGENTINA. EQUIPO ONE NA	36
5.1. Historia de Accenture	36

5.2. Equipo One NA	38
ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
6.1. Características de los puestos de trabajo	41
6.1.1. Equipo One NA	41
6.1.2. HR Partner	45
6.1.3. Talent Connector	47
6.1.4. Talent Connection & Insights	49
6.2. Estados afectivos de los trabajadores	51
6.2.1. Equipo One NA	51
6.2.2. HR Partner	53
6.2.3. Talent Connector	55
6.2.4. Talent Connection & Insights	57
6.3. Resultados cualitativos sobre los puestos de trabajo	58
6.3.1. HR Partner	59
6.3.2. Talent Connector	61
6.3.3. Talent Connection & Insights	63
CONCLUSIONES	66
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	66
7.1. Objetivo primario	66
7.1.1. Cómo diseñar puestos que fomenten empleados motivados	66
7.2. Objetivos secundarios	68
7.2.1. Diagnóstico sobre el nivel de motivación de un equipo de trabajo	68
7.2.2. El diseño del trabajo y su relación con la motivación de los empleados	69
7.2.3. Principales factores para mantener motivados a los empleados	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	78
Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico Laboral (JDS)	78
Anexo 2: Clave de puntuación para JDS	85

Anexo 3: Encuesta de Diagnóstico Laboral Revisada (JDS-R)	88
Anexo 4: Clave de puntuación para JDS-R	94
Anexo 5: JDS-R Distribuída	96
Anexo 6: Business Case	109

## TABLAS, ILUSTRACIONES E IMÁGENES

Ilustración 1. Jerarquía de necesidades de Maslow.	15
Ilustración 2. Objetivos S.M.A.R.T..	19
Ilustración 3. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg.	24
Ilustración 4. Lineamientos para el enriquecimiento del trabajo.	31
Ilustración 5. Cálculo para índice MPS original.	32
Ilustración 6. Estación de control UNIVAC 1.	37
Ilustración 7. JDS-R. Muestra de respuestas para el equipo One NA.	42
Ilustración 8. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para One NA.	42
Ilustración 9. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para One NA, según antigüedad en el puesto.	44
Ilustración 10. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para HR Partner.	45
Ilustración 11. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para HR Partner, según antigüedad en el puesto.	47
Ilustración 12. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para Talent Connector.	48
Ilustración 13. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para Talent Connection & Insights.	50
Ilustración 14. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para One NA.	52
Ilustración 15. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para One NA según antigüedad.	53
Ilustración 16. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para HR Partner.	54
Ilustración 17. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para HR Partner, según antigüedad en el puesto.	55
Ilustración 18. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para Talent Connector.	56



Ilustración 19. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para Talent Connection & Insight.	57
Ilustración 20. Resultados de Respuesta Cualitativa 1 para HR Partner.	59
Ilustración 21. Resultados de Respuesta Cualitativa 2 para HR Partner.	60
Ilustración 22. Resultados de Respuesta Cualitativa 3 para HR Partner.	61
Ilustración 23. Resultados de Respuesta Cualitativa 1 para Talent Connector.	62
Ilustración 24. Resultados de Respuesta Cualitativa 2 para Talent Connector.	62
Ilustración 25. Resultados de Respuesta Cualitativa 3 para Talent Connector.	63
Ilustración 26. Resultados de Respuesta Cualitativa 1 para Talent Connection & Insights.	64
Ilustración 27. Resultados de Respuesta Cualitativa 2 para Talent Connection & Insights.	64
Ilustración 28. Resultados de Respuesta Cualitativa 3 para Talent Connection & Insights.	65

## INTRODUCCIÓN

La motivación es el conjunto de factores internos o externos que determinan las acciones de una persona (RAE, 2019). Etimológicamente, proviene del latín *motus* que significa movimiento, inquietud del alma, o motivo de mi resolución (VOX, 2008). Para la Psicología, es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta (Woolfolk, 2006).

De esta forma, la motivación laboral es el conjunto de factores, originados dentro y fuera del individuo, que inician comportamientos de trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y duración (Pinder, 2009). Es importante para las organizaciones tener en consideración el rol que tiene la motivación en el comportamiento y en el desempeño de los empleados, y estructurar el trabajo de forma que aliente empleados motivados y laboralmente satisfechos (Robbins y Judge, 2013).

En ese contexto es habitual detectar falta de motivación en un equipo de trabajo y desconocer a priori sus motivos. En este trabajo de investigación se abordó el caso de un equipo que conforma un área de servicios corporativos. El mismo trabajó bajo una modalidad virtual, a distancia, y la división del trabajo comprendió de procesos de RRHH fragmentados en unidades relativamente aisladas entre sí.

Como sugiere Pinder, la motivación puede ser originada tanto por factores dentro del individuo como por fuera del mismo (2009). La originada por factores internos se denomina motivación intrínseca, y la originada por factores externos se denomina extrínseca. Dos personas realizando el mismo comportamiento pueden estar motivados por recompensas internas tanto como por recompensas externas. De esta forma, un atleta que disfruta de jugar al fútbol por la experiencia del juego se siente motivado intrínsecamente a practicar aquel deporte. Si, en cambio, lo hiciera por un trofeo, dinero o reconocimiento, diríamos que su motivación es extrínseca (Ryan & Deci, 2000).

Durante el taylorismo (movimiento organizacional de principios del siglo XX que promovía la división de tareas en el proceso productivo) se pensaba que la única motivación laboral era el salario (Rosen, 1993). Sin embargo, en 1924 un estudio realizado por Elton Mayo cuestionó ese paradigma con sus descubrimientos. En el estudio, el autor logró bajar el nivel de renuncia de un molino simplemente introduciendo recreos de descanso durante los turnos de los empleados (1924). De esta forma, demostró que hay mucho más a la motivación laboral que el salario, y resultó ser uno de los pioneros en establecer el estudio científico del comportamiento organizacional (Trahair, 1984).

Cómo mantener un nivel de motivación laboral alto en los empleados sigue siendo una preocupación en la actualidad para los líderes de organizaciones. Según la encuesta anual a CEOs de PWC, el reto más desafiante durante los procesos de cambio organizacional es mantener a los empleados motivados e incentivados (Price Waterhouse Coopers, 2020). Además, según un artículo publicado en el Harvard Business Review, de todos los empleados de una organización, aquellos que deben trabajar remotamente desde sus casas poseen la menor motivación laboral (McGregor y Doshi, 2020). De esta forma, y en tiempos de COVID-19, el estudio de la motivación laboral es más importante que nunca.

Hay varias teorías que defienden la importancia de la motivación intrínseca del trabajo. Csíkszentmihályi introdujo la teoría de *Flow* en 1975, al notar que los empleados se compenetran más en sus tareas cuando el nivel de sus habilidades se alinea perfectamente con el nivel de desafío que representa el mismo. Cuando esto sucede, uno se inmersa en la actividad con energía, foco, y disfruta de realizar la misma. Es en este momento cuando puede decirse que el individuo se encuentra en estado de *Flow* (Csíkszentmihályi, 1990).

Las teorías de motivación propiamente basadas en el trabajo se alinean con lo expuesto por Csikszentmihályi, sosteniendo que la clave en la motivación laboral está en el trabajo del empleado en sí, y que un trabajo puede ser motivante por su

mismo diseño. En el presente trabajo se analizó el estado del arte sobre las teorías de motivación basadas en el trabajo, y se encontró entre las más aceptadas la teoría de los Dos Factores de Herzberg - también conocida comúnmente como la de Motivación e Higiene - y la de las Características del trabajo, de Hackman y Oldman (Jex & Britt, 2008).

La presente investigación tuvo como objeto de estudio un equipo de trabajo de Accenture Argentina, denominado One NA. El mismo brindó servicios de *outsourcing* (externalización) de procesos de Recursos Humanos remotamente a los Estados Unidos. El equipo operó bajo la dirección de la unidad de negocios Accenture Operations y estuvo conformado por aproximadamente 200 colaboradores. Este equipo se encontraba subdividido en grupos según función o rol, y cada uno brindaba servicios distintos y relativamente aislados entre sí de Recursos Humanos, de manera remota globalmente.

En ese sentido fue posible plantear la siguiente pregunta principal para este trabajo de investigación:

- ¿Cómo puede incrementarse la motivación intrínseca de los miembros del equipo ONE NA de Accenture Argentina, mediante un adecuado diseño del trabajo?

Para responder dicho interrogante se definieron a continuación las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuál es el estado actual de motivación de nuestros empleados, y cómo se descubre?
- ¿Cuál es la relación entre la motivación de los empleados y la forma en la que el trabajo ha sido diseñado, organizado y distribuido entre los colaboradores?
- ¿Cuáles son las dimensiones a tener en cuenta para mantener a los empleados motivados?

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo fue identificar las características de diseño que debe reunir un trabajo para motivar a los colaboradores.

Se buscó descubrir el estado actual de motivación laboral de los contribuidores del equipo One NA, y explorar su relación con el diseño de los puestos de trabajo. Para lograrlo, se necesitó de un modelo o teoría que se enfocara en la motivación intrínseca del empleado, que ordenada y estructuradamente facilitara la evaluación del estado de motivación de los mismos, y que según el diagnóstico proponga soluciones que la aumenten o mejoren.

Para alcanzar los objetivos de la investigación, se exploraron los modelos teóricos disponibles sobre motivación, motivación laboral y aplicaciones. Luego se justificó el diseño elegido para implementar una encuesta de motivación laboral, y se analizaron los resultados.

Una vez compaginadas y analizadas las mismas se obtuvo un diagnóstico sobre las técnicas de motivación utilizadas y aquellas subutilizadas en el equipo. Finalmente se concluyó con las recomendaciones para mejorar los resultados descubiertos, basadas en los modelos teóricos mencionados anteriormente.

La investigación fue descriptiva, ya que busca constatar el estado de situación de ciertas variables (motivacionales, de satisfacción laboral, y del diseño del puesto de trabajo) en un solo momento en el tiempo y describir los fenómenos identificados. Los datos cuantitativos se obtuvieron de una encuesta que se realizó vía Google Forms al equipo de *outsourcing* mencionado. Antes de la distribución de la misma, se realizó y distribuyó una presentación (Business Case, ver ANEXO) a los líderes del equipo señalando de qué consiste la encuesta, como así también los beneficios de realizarla y tomar acciones acordes a las respuestas recibidas.

El valor agregado que aportó esta investigación consistió en la obtención de un diagnóstico de motivación laboral del equipo y de un análisis de los puestos de

trabajo, cuyo fin fue la generación de propuestas de mejora tendientes a incrementar la motivación. Además, este trabajo aportó una evaluación acerca de las técnicas de motivación que ya utilizaba la empresa sobre este equipo, lo que dilucidó su nivel de eficacia percibida y efectiva. Por último, en las conclusiones se buscó proponer mejoras al diseño o un rediseño de las técnicas ya practicadas por la empresa.

El cuerpo teórico de este trabajo se organizó en dos capítulos: el primero exploró y describió las teorías de la motivación y sus efectos sobre el desempeño, mientras que el segundo trató sobre las aplicaciones de dichas teorías para diagnosticar e implementar mejoras en la motivación laboral. El objeto de este apartado fue exponer el estado del arte en este campo, y luego seleccionó el modelo más adecuado para aplicar al caso.

A continuación, se desarrolló el cuerpo empírico y el apartado de conclusiones, a partir del análisis de sus resultados y de la evaluación cruzada entre los instrumentos de investigación y el marco teórico.

Finalmente, se incluyó el índice bibliográfico y los anexos pertinentes a esta investigación.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1: TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Dentro de la disciplina de la psicología organizacional hay varias teorías que intentan describir y explicar la motivación de los empleados. La mayor parte de ellas pueden clasificarse dentro de una de las siguientes cuatro categorías: teorías basadas en la necesidad, en los procesos cognitivos, en la conducta, y aquellas basadas en el trabajo (Jex y Britt, 2008).

#### **1.1. Teorías basadas en necesidades**

Las teorías de la motivación que entran dentro de este grupo se basan en el impulso que demuestra un empleado hacia la satisfacción de una diversidad de necesidades a través de su trabajo. Estas necesidades pueden incluir desde necesidades fisiológicas (aquellas básicas para la supervivencia como comida y seguridad) hasta necesidades más complejas como el sentido de pertenencia y la autorrealización del individuo.

##### **1.1.1. Jerarquía de necesidades**

Abraham Maslow (1945) interpreta la jerarquía de necesidades como una pirámide, con las necesidades más básicas en la parte inferior, y las más elevadas en la parte superior, tal como lo sugiere la Ilustración 1. Su teoría, pese a no haber sido desarrollada específicamente para explicar la motivación en el trabajo, obtuvo una importante notoriedad no solo en el campo de la psicología sino también en el ámbito empresarial (Baena, 2015).

Aplicando la teoría de Maslow, un empleado estaría motivado para trabajar en primer lugar para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas de supervivencia, como adquirir el dinero suficiente para alimentarse a sí mismo y a su familia. Logrado esto, el siguiente nivel de necesidad en la pirámide es la seguridad, que

puede traducirse a poseer una vivienda adecuada, o vivir en un barrio seguro. Los siguientes tres niveles de la pirámide se refieren a necesidades intelectuales y psicoemocionales: amor y pertenencia, estima (que se refiere a la confianza y el respeto de uno mismo) y, finalmente la autorrealización, la necesidad de orden más alto.



*Ilustración 1. Jerarquía de necesidades de Maslow.*

Fuente: S. Robbins & T. Judge (2013), *Organizational Behaviour*, 203.

Pese a que la teoría de Maslow es ampliamente reconocida, no ha demostrado ser un buen predictor del comportamiento de los empleados. Según Maslow, las personas buscan satisfacer una necesidad de nivel superior recién cuando hayan satisfecho sus necesidades de nivel inferior. Sin embargo, ha habido poco apoyo empírico para la idea de que los empleados se esfuerzan para satisfacer sus necesidades en este orden jerárquico (Jex y Britt, 2008).

### **1.1.2. Necesidad de logro**

Según McClelland (1965), la motivación por el logro es un rasgo de la personalidad, que puede traducirse a una forma relativamente consistente de comportarse. El objetivo de la teoría de la necesidad de logro es explicar por qué ciertos individuos están más motivados que otros para realizar actividades desafiantes. Esta teoría podría describirse como un modelo de aproximación-evitación, porque según ella un individuo estará motivado ya sea para participar en (aproximación) o para



retirarse de (evitar) una situación. Si el miedo al fracaso es menor a la motivación de realizar la tarea, el individuo se involucrará en la tarea, y si el miedo es mayor la evitará (McClelland, 1965).

Según McClelland (1965) es posible identificar tres tipos de motivación de logro. En primer lugar existe una necesidad de logro propiamente dicha, que consiste en el impulso o la búsqueda del avance en la posición de la empresa, la retroalimentación positiva, y el sentido de logro. Por otra parte, se observa una necesidad de autoridad, que consiste en la necesidad de liderar, de generar un impacto y ser escuchado por otros. El tercer tipo de motivación de logro es el de afiliación, que consiste en la necesidad de tener relaciones sociales amistosas y de agradar a otros. Cada individuo posee distintos niveles de estas necesidades, y es muy importante para la empresa identificar las necesidades que tienen sus empleados para mantenerlos motivados efectivamente .

Sin embargo, el autor admitió que este rasgo de personalidad no es el único factor que afecta a la motivación laboral. Adicionalmente es necesario contemplar también otros factores, tales como la probabilidad y el incentivo para el éxito. De esta forma, un individuo con baja motivación podría involucrarse en tareas si la probabilidad de éxito es alta y la recompensa que se ofrece por el mismo es grande (McClelland, 1965).

## **1.2. Teorías basadas en procesos cognitivos**

Dentro de este grupo se encuentran las teorías que definen la motivación de los individuos como un resultado de procesos mentales o cognitivos que se externalizan en forma de comportamientos.

### **1.2.1. Teoría de la equidad**

Esta teoría proviene de la teoría sociológica y psicológica del intercambio social. Esta corriente de pensamiento estudia el comportamiento de dos partes que, en su

interacción, realizan un análisis de costo y beneficio para determinar los riesgos y la utilidad que podría producir dicha interacción. De esta forma, la teoría de la equidad propone que la motivación en el lugar de trabajo es un proceso cognitivo de evaluación, mediante el cual el empleado pone en equilibrio sus esfuerzos (*input*), con los resultados o recompensas (*output*) que ofrece el cumplimiento exitoso de la tarea (Roeckelein, 2006).

Los *inputs* de los empleados toman la forma de volumen y calidad de trabajo, desempeño, conocimiento, habilidades, y comportamientos. Los *outputs* son los resultados generados por estos *inputs*, que incluyen compensación (remuneración), beneficios, *feedback* (retroalimentación) y oportunidades de crecimiento otorgadas por la empresa. Siguiendo lo propuesto por esta teoría, el empleado hará una comparación entre sus *inputs* y el *output* recibido, y ajustará su comportamiento para equilibrar el resultado de dicha comparación (Guerrero et al., 2014).

Si bien la teoría de la equidad ha demostrado ser relevante en aquellas situaciones en las que un empleado percibe estar recibiendo una compensación insuficiente en relación con sus esfuerzos, no ha demostrado ser valiosa para entender las situaciones donde la compensación es excesiva (Ambrose & Kulik, 1999). De esta forma, esta teoría es más útil para describir los factores que contribuyen a la falta de motivación que para aumentar la motivación en el lugar de trabajo.

### **1.2.2. Teoría de las expectativas**

Según esta teoría elaborada por Victor Vroom, un empleado trabajará con mayor esfuerzo e inteligencia (es decir, con mayor motivación) si cree que eso conducirá a mayores recompensas (Oliver, 1974). Este aumento de la motivación puede expresarse a través de la siguiente ecuación:

$$F = E (\sum I \times V)$$

Aquí, F (Fuerza Motivacional) se refiere al esfuerzo que el empleado realizará para alcanzar el desempeño deseado, E (Expectativa) a la creencia de que dicho esfuerzo dará como resultado el nivel de desempeño deseado, I (Instrumentalidad) a la creencia de que dicho nivel de desempeño deseado conseguirá el resultado deseado, y V (Valor) a la importancia del resultado para el empleado (Jex y Britt, 2008)

Esta teoría ofrece aplicaciones útiles en el diseño de un sistema de recompensas. La instrumentalidad (I) será alta siempre que las normas se implementen consistente, clara y justamente. El valor (V) será alto cuando las recompensas sean lo suficientemente sustanciales como para ser significativas para el empleado. Sin embargo, en algunos casos el resultado o la recompensa pueden ser inesperadamente poco atractivas, como por ejemplo una mayor carga de trabajo que puede venir con una promoción. Esto ocurre comúnmente en las personas que, por ejemplo, sienten que el trabajo podría alterar negativamente su equilibrio entre la vida personal y la laboral.

Ahora bien, si los empleados creen que es altamente probable que puedan realizar exitosamente un desempeño deseado (E), y sientan cierta garantía que su buen desempeño será evaluado positivamente por la empresa (I), entonces estarán fuertemente motivados a dirigir sus esfuerzos (F) hacia ese comportamiento (Lawler y Jenkins, 1992).

La teoría de la expectativa es útil para predecir cómo un empleado en particular podría elegir entre las actividades o comportamientos que compiten por su tiempo y esfuerzo. Sin embargo, no ha demostrado la misma utilidad en predecir lo que harán dos o más empleados distintos (Jex y Britt, 2008).

### **1.2.3. Teoría del establecimiento de metas**

Esta teoría sostiene que un empleador puede aumentar la motivación laboral de sus empleados mediante un buen diseño de metas y otorgándoles retroalimentación.

Las metas serán bien diseñadas siempre y cuando sean alcanzables, específicas, y apropiadamente desafiantes para el empleado (Locke & Latham, 1990).

Los criterios S.M.A.R.T. para administrar objetivos también pueden ser aplicados al momento de diseñar estas metas (Doran, 1981). Como sugiere la Ilustración 2, S.M.A.R.T. es un acrónimo mnemotécnico del inglés *Specific, Measurable, Assignable, Realistic* y *Time-related*.



*Ilustración 2. Objetivos S.M.A.R.T..*

Fuente: FitSmallBusiness (s.f.), Recuperado el 11/20/2021 de <https://fit-small-business.com/smart-goals-examples/>

Según este enfoque, cada objetivo corporativo debería ser:

- Específico: que apunte a algo específico para mejorar.
- Medible: que haya un indicador de progreso cuantificable.

- **Asignable:** que especifique quién lo realizará.
- **Realista:** que los objetivos sean sensatos según los recursos disponibles.
- **Relacionado con el tiempo:** que especifique una fecha límite esperada para lograrlo (Doran, 1981).

Las metas son motivantes porque dirigen la atención del empleado, y lo conducen a exteriorizar cierta persistencia hacia la realización de la tarea o por lo menos a pensar estrategias para conseguirlas (Locke y Latham, 1990). En primer lugar, el empleado debe aceptar la meta para que sea una meta motivadora. En segundo lugar, la meta debe ser lo suficientemente difícil para que sea motivadora, pero lo suficientemente alcanzable para que sea aceptada por el empleado. En tercer lugar, el empleado debe contar con las habilidades y los recursos necesarios para lograr la meta. Resulta necesario que éstas sean claras y próximas, en vez de ambiguas y lejanas en el tiempo (Jex y Britt, 2008).

Sin embargo, existen estudios que sugieren que esta teoría puede no ser aplicable en todas las situaciones. En tareas que requieren una improvisación creativa en el lugar, el establecimiento de metas ha demostrado ser (en algunos casos) contraproducente (Staw y Boettger, 1990). Por otro lado, la multiplicidad de objetivos ha demostrado crear cierta confusión en los empleados, ya que puede generar motivación, pero dificultar la realización de dichas metas (Gilliland y Landis, 1992). A pesar de sus defectos, la teoría del establecimiento de objetivos ha logrado popularidad en el campo de la psicología organizacional, con más de mil artículos publicados en los últimos treinta años (Mitchell y Daniels, 2003; Latham y Pinder, 2005).

#### **1.2.4. Teoría cognitiva social**

Bandura (1989) resaltó la importancia de la autoeficacia al momento de evaluar el nivel de la motivación de los empleados en relación con sus tareas u objetivos. Con

el término “autoeficacia” se refirió a la creencia del individuo en su capacidad para alcanzar los resultados deseados en un momento y lugar dado. Varios estudios han demostrado una fuerte correlación entre la autoeficacia y el desempeño de los individuos en actividades tanto académicas como de salud (Bandura, 1993; Weinberg y Gould, 2007).

Según esta teoría, la autoeficacia atraviesa aspectos importantes de cómo un empleado realiza una tarea determinada, como el nivel de esfuerzo y persistencia. Un empleado con un alto nivel de autoeficacia confía que el esfuerzo que realiza en la tarea tiene una alta probabilidad de éxito. Además, aproximándose al éxito, el empleado está dispuesto a esforzarse más, persistir por más tiempo, permanecer concentrado en la tarea, buscar retroalimentación y elegir estrategias de tarea más efectivas (Jex y Britt, 2008).

Para aumentar la autoeficacia de los empleados, el empleador debe enfocarse principalmente en cuatro acciones. En primer lugar, incrementar el dominio de las competencias y habilidades del empleado dándole tareas simples que conduzcan a objetivos más difíciles. En segundo lugar, proporcionar modelos sociales, o sea personas o procesos que ayuden al empleado a identificar las actividades requeridas para llegar a la meta deseada. En tercer lugar, y al momento de intentar un nuevo comportamiento, asegurarse que el empleado esté en buen estado físico y emocional para desempeñar la tarea. Cuanto menos relajados y menos pacientes, menos probable es que realicen el comportamiento deseado. Por último, resaltan la importancia de la persuasión verbal al momento de animar al empleado a realizar la tarea (McAlister et al., 2008).

### **1.3. Enfoque conductual de la motivación**

Este enfoque aplica los principios del conductismo para promover los comportamientos de los empleados que un empleador considera beneficiosos y desanimar a los que no lo son.

Según Skinner (1938), cualquier estímulo que aumente la probabilidad de que ocurra un comportamiento es denominado un reforzador. Un refuerzo positivo comúnmente visto en los ámbitos laborales son los elogios frecuentes mientras un empleado aprende y realiza satisfactoriamente una nueva tarea. El comportamiento también puede moldearse durante el proceso de aprendizaje si se elogian o premian los comportamientos que se aproximen al objetivo o al comportamiento ideal.

La frecuencia del refuerzo es muy importante, dado que un programa de reforzamiento variable, donde la frecuencia del reforzamiento varía y es impredecible, es la más eficaz para consolidar un comportamiento (Skinner, 1938). Obviamente, al momento de diseñar estos programas de refuerzos, hay que evaluar si dicho programa es ético. Por ejemplo, elogiar a alguien por realizar las tareas correctas o esperadamente de forma impredecible sería apropiado, mientras que pagarle el salario al empleado en una frecuencia impredecible no lo sería (Jex & Britt, 2008).

Tanto la compensación (remuneración) como otros programas de recompensas juegan un papel importante como refuerzos del comportamiento que, diseñados cuidadosamente, pueden brindar fuertes incentivos a los empleados. Dichos refuerzos pueden ser positivos o negativos. Un refuerzo es positivo cuando al individuo se le da algo, como un bono o reconocimiento. Un refuerzo negativo es cuando al individuo se le quita algo, en el sentido que se lo libera de alguna responsabilidad por haber trabajado suficiente, como por ejemplo no ir a trabajar el sábado como de costumbre. Por último, cuanto menos tiempo pase entre una conducta y su refuerzo, mayor es el impacto que ésta tiene (Jex y Britt, 2008).

#### **1.4. Teorías basadas en el trabajo**

Según estas teorías, la tarea o el puesto de trabajo puede ser motivante según su propio diseño. Esta postura es particularmente útil para las organizaciones porque las prácticas que sugieren pueden ser implementadas en una organización con

cierta facilidad. Lo que proponen estas teorías, principalmente, es motivar al empleado a través del trabajo en sí.

#### **1.4.1. Teoría de la motivación-higiene**

La teoría de la motivación-higiene sostiene que la principal fuente de motivación para el empleado es el trabajo en sí mismo. En otras palabras, se opone a la creencia generalizada de que la remuneración (así como otros factores ajenos a la tarea) sean la fuente principal de motivación para los empleados.

Según Herzberg (1959), hay dos factores principales que afectan la satisfacción laboral. Por una parte, se encuentran los factores de Motivación, que tienen que ver con la tarea en sí, y por la otra los factores de Higiene, que incluyen todo lo que no tenga que ver con la tarea. Además, ambos factores son independientes entre sí.

De esta forma, Factores de Motivación incluyen conceptos como la responsabilidad del trabajo, la independencia del empleado, y la satisfacción generada por completar una tarea desafiante. Asimismo, los Factores de Higiene incluyen el salario, la seguridad laboral, y las condiciones generales de trabajo. El autor eligió el término Higiene para estos factores justamente porque su ausencia genera resultados negativos, pero su presencia no necesariamente garantiza resultados positivos (Herzberg, 1968).

Como sugiere la Ilustración 3, los Factores de Higiene operan primordialmente como desmotivadores si no son suficientes, y los trabajadores se encontrarán más satisfechos y más productivos cuando su trabajo es rico en Factores de Motivación.



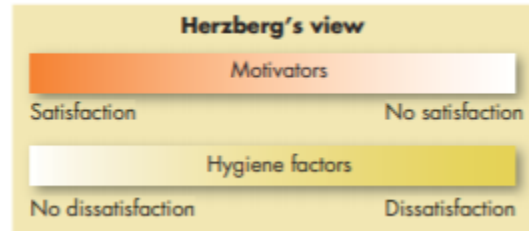


Ilustración 3. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg.

Fuente: S. Robbins & T. Judge (2013), *Organizational Behaviour*, 206.

Herzberg et al. (1960) propusieron un modelo de Motivación Laboral que consistía principalmente en otorgarle más responsabilidades a los empleados, aumentar la frecuencia de *feedback* de sus supervisores, y crear políticas organizacionales de reconocimiento de logros. Los resultados fueron un éxito, ya que en todos los casos se comprobó no solo un aumento del desempeño y motivación de los empleados, sino también un ahorro de costos y una mayor generación de ingresos para las empresas.

Para aumentar la motivación y el desempeño de los empleados, esta teoría propone seguir los siguientes pasos:

1. Remover alguno de los controles sobre los empleados e incrementar la responsabilidad en sus tareas.
2. Proveer al empleado de unidades completas o naturales de trabajo. Por ejemplo, en vez de hacerle producir un componente de una unidad de trabajo, permitirle producir toda la unidad.
3. Dar al empleado más autoridad y libertad en su trabajo.
4. Proveer reportes de producción de forma regular directamente a los empleados en vez que a sus supervisores.
5. Fomentar que los empleados tomen tareas nuevas y más desafiantes.
6. Asignar tareas altamente especializadas para que los empleados puedan convertirse en expertos en esa tarea u operación.

La teoría de Herzberg ayudó a enfocar interés en la importancia de los aspectos intrínsecos del trabajo y su capacidad de motivar a los empleados.

#### **1.4.2. Teoría de las características del trabajo**

Hackman y Oldham propusieron la teoría de las Características del Trabajo (1976). Esta consiste en incrementar la autonomía, el *feedback*, y la percepción de la importancia de la tarea para lograr mayor motivación y desempeño de los trabajadores. Según ellos, los empleados experimentan sentimientos de felicidad y motivación intrínseca si tienen alta autonomía en sus tareas, si sienten que éstas son importantes, y si saben qué tan bien o no están desempeñándose en las mismas.

Basándose en estos principios, los autores crearon un modelo denominado el Modelo del Enriquecimiento del Trabajo. El Modelo propone que los puestos pueden generar mayor motivación incrementando los siguientes componentes:

1. Variedad de habilidades: Grado en que un trabajo requiere el uso de una serie de habilidades y talentos diferentes.

Muchos juegos de salón, rompecabezas y actividades recreativas, por ejemplo, logran gran parte de su fascinación porque prueban las habilidades intelectuales o motoras de los participantes.

2. Identidad de la tarea: Medida en que el trabajo requiere la finalización de un trabajo completo e identificable, de principio a fin, con un resultado visible.

Si, por ejemplo, un empleado ensambla un producto completo, debería encontrar el trabajo más significativo que si fuera responsable solo de una pequeña parte del mismo.

3. Importancia de la tarea: Grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas, ya sea en la organización inmediata o en el entorno externo.

Es más probable, por ejemplo, que los empleados que aprietan tuercas en los frenos de aviones perciban que su trabajo es significativo que aquellos que llenan cajas con sujetapapeles, pese a que los niveles de habilidad involucrados sean comparables.

4. Autonomía: Grado en que el trabajo permite al empleado libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que utilizará para realizarlo.

Si la autonomía de los empleados es alta, los resultados dependen más de sus esfuerzos y decisiones que de, por ejemplo, las instrucciones del supervisor o de un manual de procedimientos.

5. Retroalimentación: Medida en que la realización de las actividades del puesto permita que el empleado obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Si, por ejemplo, el puesto está diseñado de tal modo que el empleado podría trabajar indefinidamente sin saber si lo está haciendo bien, la retroalimentación para ese puesto de trabajo es baja.

En resumen, los primeros tres componentes agregan significado y propósito al trabajo, la autonomía permite que el trabajador se apropie de su trabajo, y la retroalimentación provee información sobre los resultados de sus esfuerzos (Hackman y Oldham, 1976).

Según el modelo, los puestos bien diseñados en estas cinco características tendrán trabajadores con mayor Motivación Laboral Interna, mayor Sentimiento de Crecimiento potencial y mayor Satisfacción Laboral. Los autores denominan estas tres variables como las Respuestas Afectivas del Trabajo (Hackman et al, 1978).

En el contexto de esta teoría, el concepto Motivación Laboral Interna se refiere a la medida en que el empleado se encuentra motivado para desempeñarse de manera

efectiva en el trabajo. Esto significa que el colaborador experimenta sentimientos internos positivos cuando la realiza correctamente, y sentimientos internos negativos cuando no. Mientras que el concepto Satisfacción Laboral General se refiere al grado en que el empleado está satisfecho y feliz con el trabajo. Finalmente, la Satisfacción de Crecimiento plantea el grado en que se encuentran satisfechos con las oportunidades de crecimiento en el trabajo (Hackman et al, 1978).

Si bien este enfoque tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, los efectos en el desempeño son más variados. Gran parte del éxito de la implementación del diseño depende de que la organización planifique cuidadosamente las intervenciones y los cambios para garantizar el impacto en los empleados y en la organización. Debido a su alto costo y complejidad, muchas empresas pueden tener dificultades para implementar estos cambios en toda la organización (Jex & Britt, 2008). Pese a estos obstáculos, el modelo es considerado el más influyente dentro del área de estudio, y guía la investigación sobre la naturaleza y las características de los trabajos (Boonzaier, 2001).

## **CAPÍTULO 2: EL DISEÑO DEL TRABAJO**

### **2.1. Sistemas de recompensa organizacional**

Los sistemas de recompensa organizacional tienen un impacto significativo en el nivel de motivación de los empleados. Estas recompensas pueden ser tangibles o intangibles.

Las primeras consisten principalmente en formas de pago, como remuneración, comisiones, bonos, programas de propiedad participada, y otros tipos de participación en las ganancias de la empresa. Los beneficios complementarios, que incluyen por ejemplo guardería, home office, obra social, entre otros, se incluyen dentro de la categoría de recompensas tangibles. Pese a que éstas tienen un impacto positivo en la atracción y la retención de talento, sus efectos en la

motivación y el desempeño son negativos cuando el empleado no las considera equitativas en relación a sus esfuerzos (Robbins y Judge, 2013).

La remuneración juega dos papeles importantes en el sistema de recompensas tangibles, ya que son un factor importante tanto para atraer nuevos talentos a una organización, como para retenerlos. Pese a que la remuneración no es un factor principal al momento de evaluar la satisfacción laboral de los empleados, sí lo puede ser para su motivación. Un estudio de 2006 encontró que si bien el 45% de los empleadores pensaban que la compensación era un factor clave para retener a sus mejores talentos, el 71% de los empleados lo consideraron una de las principales razones para cambiar de trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Con los sistemas de compensaciones de incentivo se puede dirigir a los empleados para que concentren sus esfuerzos en ciertos objetivos organizacionales. Sin embargo, estos incentivos deben estudiarse cuidadosamente para asegurarse de que estén alineados con los objetivos de la organización. También es importante evaluar si hay incentivos en conflicto, porque las recompensas individuales y las grupales pueden encontrarse enfrentadas.

Por otra parte, se encuentran las recompensas intangibles, que incluyen los elogios, reconocimientos, y otros incentivos que no representan una ganancia material. Estas tienen mayor impacto cuando son otorgadas inmediatamente después del comportamiento deseado. Para usar estas recompensas intangibles de manera eficaz, la organización debe elogiar al empleado cuando demuestre un nivel de desempeño alto, y siempre por cosas sobre las que tiene control. Según algunos estudios, las recompensas intangibles pueden ser tan efectivas como las tangibles (Jex & Britt, 2008).

## **2.2. Motivación a través del diseño del trabajo**

Fuera de lo remunerativo o salarial, hay otras formas en las que una organización puede aumentar la motivación de sus empleados. Una de las más efectivas se logra

diseñando el trabajo o las tareas para que sean motivadoras por sí mismas. En ese sentido, los tres enfoques predominantes son: el humanista, el de las características del puesto de trabajo y el enfoque interdisciplinario.

### **2.2.1. Enfoque humanista**

Este enfoque se centra en proveer más información y responsabilidad a los empleados, dándoles más oportunidades para maximizar sus logros. Los trabajos también deben ofrecer estimulación intelectual, oportunidades para la creatividad y mayor autonomía sobre las actividades relacionadas con el trabajo.

El enfoque humanista utiliza principalmente dos herramientas para aumentar la motivación de los empleados: la rotación de tareas y el enriquecimiento del trabajo.

La rotación de tareas les permite a los empleados aprender nuevas habilidades justamente al cambiarlos de rol o responsabilidad. Según Jex y Britt (2008), esta herramienta es más efectiva para tareas simples que, de ser repetitivas, pueden volverse aburridas o desmotivadoras con el tiempo.

Por otro lado, el enriquecimiento laboral consiste en aumentar aquellos aspectos de los trabajos como el control, el desafío intelectual y la creatividad, que incrementan la motivación. La forma más común de enriquecer un trabajo es haciendo uso de la carga vertical, que es cuando se le agregan tareas adicionales y mayor autonomía al empleado. Si bien hay estudios que respaldan que el enriquecimiento laboral aumenta la motivación de los empleados, no todos los empleados son motivados por trabajos enriquecidos (Jex y Britt, 2008). El siguiente punto desarrolla este enfoque en mayor profundidad.

### **2.2.2. Enfoque del enriquecimiento del trabajo**

Este enfoque se basa en cómo ciertas dimensiones centrales de un trabajo afectan la motivación de los empleados. Esta postura se basa en el modelo de las Características del Trabajo, donde las dimensiones centrales son: la variedad de

competencias, la identificación con la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía, y la retroalimentación sobre los resultados (Hackman y Oldham, 1976).

El objetivo de este enfoque es realizar intervenciones específicas en un esfuerzo por mejorar estas dimensiones centrales. El proceso de diseñar el trabajo para incrementar la motivación individual para realizar el trabajo se denomina Enriquecimiento Laboral (Munchinsky, 2012).

Como indica la Ilustración 4, esta teoría propone cinco formas en las que el trabajo puede ser rediseñado o enriquecido para aumentar el desempeño y la satisfacción de los empleados:

1. Combinando tareas: Que el trabajador realice distintas tareas dentro del proceso de producción. Combinar tareas aumenta los componentes de Variedad de tareas y la Identificación con la tarea.
2. Formar unidades naturales de trabajo: Que el trabajador realice todas las tareas que produzcan una unidad de producto, ya no solo unas partes aisladas. Esto aumenta el componente de Identidad con la tarea y de Importancia de la tarea.
3. Establecer relaciones con los clientes: Que el trabajador tenga relación y comunicación directa con los *stakeholders* de su producto. Esto incrementa el componente Variedad de competencias, Autonomía, y *Feedback*.
4. Carga vertical: Darle al trabajador más autoridad, responsabilidad y control sobre la tarea. Aumenta el componente de Autonomía, Variedad de Competencias, Identificación con la tarea e Importancia de la tarea.
5. Abrir canales de retroalimentación: Que el trabajador reciba *feedback* no solo de su supervisor, sino también de otros stakeholders, así como que la mera realización de la tarea le informe qué tan bien la está haciendo. Hacer esto aumenta el componente *Feedback*.

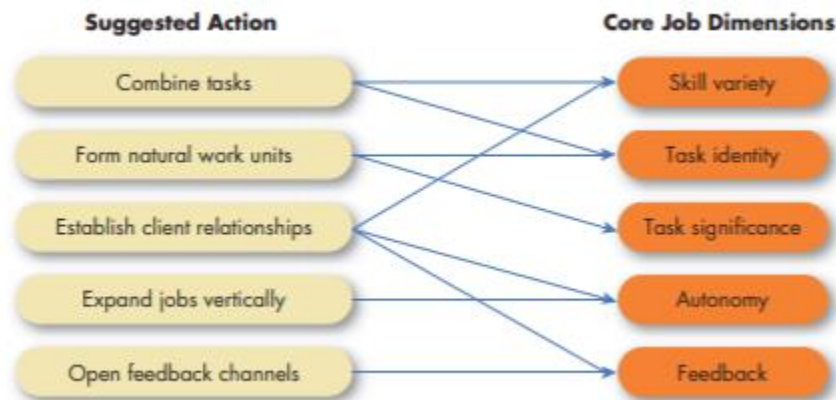


Ilustración 4. Lineamientos para el enriquecimiento del trabajo.

Fuente: S. Robbins & T. Judge (2013), *Organizational Behaviour*, 244.

Para medir el trabajo y su diseño, Hackman y Oldman (1976) crearon una Encuesta de Diagnóstico Laboral (*Job Diagnostic Survey*, o “JDS” por sus siglas en inglés). Esta mide tres partes de su teoría: en primer lugar, los puntos de vista de los empleados sobre las características de su puesto; en segundo lugar, evalúa el nivel de satisfacción de crecimiento que siente cada empleado en su puesto; y por último, calcula la satisfacción general que tienen los empleados sobre sus trabajos. La encuesta constituye un autoinforme de frases breves detalladas para las diferentes características del trabajo (Ver Anexo 1). Para completarla, se le pide al empleado calificar la precisión con la que cada frase describe su trabajo (Schultz y Schultz, 2010).

La encuesta JDS ofrece como resultado un Puntaje de Motivación Potencial (*Motivational Potential Score*, o “MPS” por sus siglas en inglés) para el puesto en general, para cada una de sus cinco características, y para sus respuestas afectivas al trabajo (Motivación Laboral Interna, Satisfacción Laboral, y Satisfacción de Crecimiento). Según Hackman y Oldham (1976), el MPS indicará cuáles características de los puestos podrían estar sujetos a un rediseño o enriquecimiento para hacer que el trabajo sea más motivante y gratificante para los trabajadores.



Sin embargo, varios estudios contemporáneos han criticado y puesto a prueba ciertas propuestas del modelo de las características del trabajo y las funcionalidades de la encuesta JDS, principalmente sobre tres cuestiones:

En primer lugar, la encuesta JDS original utilizaba puntuación inversa en los ítems escritos negativamente, y esto causaba inconsistencias en los resultados (Idaszak y Drasgow, 1987). Para resolver esta debilidad, se propuso otra encuesta basada en la misma, denominada JDS Revisada, con ítems escritos positivamente y cuya puntuación no es inversa (Ver Anexo 3 y 4). Múltiples investigaciones pusieron en evidencia que la JDS Revisada proporciona resultados más consistentes que la original al momento de evaluar las características del trabajo (Harvey, Billings y Nilan, 1985; Idaszak y Drasgow, 1987; Kulik, Oldham y Langner, 1988; Cordery y Sevastos, 1993; Boonzaier y Boonzaier, 1994).

La segunda cuestión criticada fue que para calcular el MPS se empleó un índice multiplicativo (ver Anexo 2), tal como indica la Ilustración 5:

$$MPS = \left[ \frac{\text{skill variety} + \text{task identity} + \text{task significance}}{3} \right] \times \text{autonomy} \times \text{feedback}$$

*Ilustración 5. Cálculo para índice MPS original.*

Fuente: Boonzaier (2001), *A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey*. South African Journal of Business Management, 32(1): 3

Fried y Ferris (1987) realizaron un meta-análisis (una herramienta estadística que sintetiza un conjunto de estudios científicos) de casi 200 estudios, y concluyeron que un índice aditivo simple de cada característica laboral es un mejor predictor de los resultados que aquel índice propuesto originalmente (ver Anexo 4). De esta forma, el cálculo aditivo simple es el recomendado para el uso del JDS en intervenciones de rediseño de puestos (Boonzaier, 2001).

En tercer lugar, por más que haya una fuerte relación entre las características del trabajo y la motivación y satisfacción laboral, no ocurre lo mismo con el desempeño. Según el meta-análisis de Freid y Ferris, la relación entre las características y el desempeño del trabajador son débiles (1987). Sin embargo, el JDS-R ha demostrado ser efectivo al momento de rediseñar puestos de trabajo, hacerlos más motivantes para los empleados, y aumentar la satisfacción laboral de los mismos (Boonzaier, 2001).

El modelo de las características del trabajo, así como la encuesta JDS y sus intervenciones, han sido revisadas, mejoradas y validadas por varios estudios y meta-análisis contemporáneos (Loher. et al., 1985; Spector, 1985; Fried y Ferris, 1987; Idaszak y Drasgow, 1987). Todos ellos comprobaron que hay correlaciones significativas entre el puntaje MPS de las características del puesto y las respuestas afectivas de los trabajadores, que son la satisfacción laboral general, la satisfacción de crecimiento, y la motivación laboral (Boonzaier y Boonzaier, 1994; Boonzaier, 2001).

### **2.2.3. Enfoque interdisciplinario**

Este enfoque es uno de los más recientes para el diseño del trabajo, y se basa en el uso de una evaluación cuidadosa del diseño del trabajo actual, seguida de un análisis de costo y beneficio, para luego ejecutar los cambios que se descubren necesarios. Dicha evaluación se realiza utilizando un cuestionario con el fin de determinar si el puesto posee insuficiencias en las áreas de motivación, mecánica, biológica o perceptual-motora.

Las mejoras motivacionales están alineadas con las mencionadas dimensiones de la teoría de las características del trabajo. Las mejoras mecánicas se centran en mejorar la eficiencia del diseño del trabajo. Las mejoras biológicas se centran en mejorar la ergonomía, las condiciones de salud y la comodidad de los empleados.

Por último, las mejoras perceptual-motoras se centran en la naturaleza y presentación de la información con la que debe trabajar un empleado.

Si a través del cuestionario se identifican posibles mejoras, la organización evaluará el costo de realizar dichas mejoras y determinará si las potenciales ganancias en motivación y desempeño justifican esos costos. Debido a este componente de análisis costo / beneficio, el enfoque interdisciplinario suele ser menos costoso para las organizaciones, y las implementaciones más efectivas. De esta forma, sólo se realizarán los cambios que se consideran inversiones adecuadas, mejorando así la motivación, la productividad y la satisfacción laboral, al mismo tiempo que se controlan los costos (Jex & Britt, 2008).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 3: TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación fue de tipo descriptiva, cualitativa, transversal, y de diseño no experimental.

Fue descriptiva porque buscó caracterizar los fenómenos observados en una población específica. Como la recolección de datos se realizó en un determinado período de tiempo sobre una muestra de población, se la calificó también como un estudio transversal (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño fue no experimental porque la investigación se realizó sin manipular deliberadamente variables, basándose en la observación de fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para después analizarlos.

Por último, la investigación fue de tipo cualitativa porque partió de los datos relevados para desarrollar conceptos y conclusiones, y no buscó validar hipótesis preconcebidas.

### **CAPÍTULO 4: MUESTRA, INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

Aquí se describieron las características de la población sobre la cual se llevó a cabo la investigación, y los instrumentos cualitativos y cuantitativos utilizados para recolectar los datos requeridos.

#### **4.1. Población y muestra**

Se recolectó información sobre un grupo de empleados de Accenture ubicados en Buenos Aires, Argentina. El grupo estaba conformado por aproximadamente de 200

personas de entre 20 y 60 años que prestaban servicios de *outsourcing* (o externalización) corporativo sobre procesos internos de Recursos Humanos para las unidades de negocios de Estrategia y Consultoría, Operaciones, y Consultoría en Tecnología situadas en EEUU.

#### **4.2. Instrumentos y recolección de datos**

Se utilizó como base para el diseño de la encuesta la versión Revisada del *Job Diagnostic Survey* (JDS-R), o Encuesta de Diagnóstico Laboral en español (ver ANEXO 3).

El estilo y la puntuación de las respuestas de la encuesta fueron modificadas con el fin simplificar y agilizar al acceso de los encuestados, como así también para adaptarla al canal virtual (Ver ANEXO 5).

La encuesta utilizada fue validada con la organización mediante la presentación de un Business Case (Ver ANEXO 6). Este consistió en una presentación Power Point donde se explicó a grandes rasgos los modelos teóricos en los que se basó la encuesta, cómo se podrían interpretar los resultados y la utilidad de los mismos.

El instrumento se implementó a través de internet utilizando la plataforma Google Forms, y se distribuyó a los miembros del equipo de RRHH mencionado con anterioridad. Con el fin de facilitar el libre ejercicio de la opinión y conseguir datos más precisos, la contestación de la encuesta fue anónima.

### **CAPÍTULO 5: ACCENTURE ARGENTINA. EQUIPO ONE NA**

#### **5.1. Historia de Accenture**

Accenture comenzó como la división de consultoría de negocios y tecnología de la firma contable Arthur Andersen (CBS Chicago, 2011) a principios de la década de 1950 cuando realizó un estudio de viabilidad para que General Electric instalara una

computadora en su parque industrial en Louisville, Kentucky (Brachear, 2005). Esto llevó a la instalación de una computadora e impresora UNIVAC 1, como la que se ve en Ilustración 6, que se cree que es el primer uso comercial de una computadora en los Estados Unidos (Betts, 2001).



*Ilustración 6. Estación de control UNIVAC 1.*

Fuente: Computer History Museum (s.f.). Recuperado de: <https://www.computerhistory.org/revolution/early-computer-companies/5/100>

En 1989, Arthur Andersen y Andersen Consulting se convirtieron en unidades independientes de Andersen Worldwide Société Coop rative (o AWSC) y en agosto de 2000, como resultado de la conclusión del arbitraje con la Cámara de Comercio Internacional, Andersen Consulting rompió todos los vínculos contractuales con AWSC y Arthur Andersen (Martin, 2000).

El 1 de enero de 2001, Andersen Consulting adoptó su nombre actual, "Accenture". La palabra "Accenture" deriva de "Acento en el futuro". El nombre "Accenture" fue presentado por Kim Petersen, un empleado dan s de la oficina ubicada en Oslo,

Noruega, como resultado de una competencia interna. Andersen consideró que el nombre debería representar su voluntad de ser líder mundial en consultoría de alto impacto, y también buscaba que el nombre no sea ofensivo en ningún país en el que opera (InformationWeek, 2000).

Accenture es una empresa multinacional de servicios profesionales, y forma parte de la lista Fortune Global 500 AÑO, que reúne a las empresa más importantes del mundo (Fortune, s.f.). La organización reportó ingresos de \$43,2 mil millones de dólares estadounidenses, y 492,000 empleados globalmente al 31 de agosto de 2019 (Accenture, s.f.-a). Accenture atiende a 91 clientes de los Fortune Global 100, y a más de las tres cuartas partes de las compañías que integran Fortune Global 500 en 120 países (Accenture, s.f.-b).

Al momento de realizar esta investigación, Accenture se encontraba organizada en cuatro unidades de negocios: Estrategia y Consultoría, enfocada en consultoría de negocios; *Interactive*, en consultoría de experiencia del cliente; Tecnología, acerca de transformación digital; y Operaciones, sobre *front office* y centros de costos.

## 5.2. Equipo One NA

El objeto de estudio del presente trabajo fue un equipo ubicado en las oficinas de Buenos Aires que brindaba servicios de *outsourcing* (externalización) de procesos de Recursos Humanos. El equipo, denominado One NA (por las siglas *North America*), operaba bajo la dirección de la unidad de negocios Accenture Operations y estaba conformado de aproximadamente unos 200 empleados.

One NA operaba de manera virtual desde Buenos Aires y ofrecía sus servicios al cliente interno Accenture North America, que incluía los países de Estados Unidos y Canadá. El equipo se encontraba subdividido en grupos según función o rol, y

brindaban distintos servicios de Recursos Humanos. Los principales grupos, aquellos con mayor cantidad de roles o empleados, eran: HR Partner, Talent Connection & Insights, y Talent Connector.

Los HR Partner daban servicios de RRHH para empleados de Accenture North America como primera línea de contacto para una variedad de temas, como por ejemplo asignación de recursos humanos a proyectos, métricas de desempeño individuales, coaching de habilidades y competencias, entre otros. A su vez, brindaban servicios de RRHH a los directores y gerentes del negocio desde un punto estratégico, como acciones de retención de empleados, procesamiento de cambios de compensaciones, proveer métricas y reportes ad hoc a los líderes sobre su equipo, y facilitan los procesos de evaluación de desempeño, así como las decisiones sobre compensaciones y bonos de fin de año.

El equipo de Talent Connection & Insights se encargaba de proveer las métricas y reportes periódicos de desempeño y otros *Key Performance Indicators* (KPIs) a los líderes del negocio sobre sus grupos y de Accenture North America en general. Las principales métricas que revisaban son Productividad de los recursos, Horas cargable a cliente por grupo, Recursos no asignados a proyectos, Tiempo dedicado a Desarrollo de Negocios, entre otras. A su vez, proporcionaban pronósticos de éstos KPIs para los líderes, lo que los ayudaba a tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, si pronosticaban mucha más demanda de trabajo que oferta de recursos, esto sugería que era momento de contratar recursos. De la misma forma, si pronosticaban una baja en la demanda de ciertos trabajos, esto sugería cierta necesidad de redirigir los recursos a otros puestos.

Los Talent Connector eran responsables de buscar y asignar empleados a roles o posiciones abiertas internamente, siendo el nexo entre los empleados no asignados a proyectos (oferta) y aquellos los proyectos que necesitan incorporar recursos (demanda). Ellos trabajaban en conjunto con los ejecutivos o gerentes de los



proyectos y su principal tarea era ayudarlos a encontrar el talento adecuado para sus necesidades o las del cliente. Realizaban búsquedas internas, proponían candidatos a puestos internos, y gestionaban las postulaciones que hacían los mismos empleados a estos puestos.

Habían otros puestos dentro del equipo One NA (como los Talent Futurist, los Performance & Rewards, entre otros), pero los tres mencionados con anterioridad eran los más numerosos. Por este motivo, estos tres puestos fueron el foco de la investigación.

One NA es un equipo que fue puesto en funcionamiento en Noviembre de 2020 como parte de un nuevo modelo organizacional de RRHH. Este novedoso modelo fue propuesto y puesto en marcha por la misma CEO de Accenture, Julie Sweet. La mayoría de los equipos y roles descritos con anterioridad son nuevos tanto para los empleados como para Accenture, de forma que una evaluación de su diseño podría resultar no sólo útil, sino fundamental para lograr un óptimo desempeño colectivo.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Aquí se realizó el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados.

### **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En este capítulo se realizó el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, tanto los cuantitativos como los cualitativos recogidos con el instrumento, y se procedió a realizar el análisis cruzado correspondiente con el fin de proveer de sustento a las conclusiones de esta investigación.

#### **6.1. Características de los puestos de trabajo**

En esta sección se presentaron los resultados cuantitativos sobre las características de los puestos de trabajo para todo el equipo One NA en general. Luego se abordaron para cada puesto de trabajo, es decir para HR Partner, Talent Connector y Talent Connection & Insights.

##### **6.1.1. Equipo One NA**

Distribuída la encuesta se recibió un total de 34 respuestas de las cuales 18 fueron de HR Partners, 7 de Talent Connectors, 6 de Talent Connection & Insights, y 3 de otras posiciones.

A su vez, 27 respuestas fueron de personas que estuvieron por más de 3 meses en el puesto, y 7 de personas que eran nuevas en el puesto. De HR Partner se recibieron 5 respuestas de personas nuevas en el puesto, y 13 de quienes estuvieron hace más de 3 meses en el mismo. En la Ilustración 7 puede observarse en forma resumida la cantidad de respuestas recibidas según puesto y antigüedad. Todas las respuestas de Talent Connector y Talent Connection & Insights fueron de personas que estuvieron más de tres meses en su puesto.

<b>Muestra</b>	
<b>Equipos</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>
<b>ONE NA</b>	<b>34</b>
<b>ONA &gt;3M</b>	<b>27</b>
<b>ONA &lt;=3M</b>	<b>7</b>
<b>HRP</b>	<b>18</b>
<b>HRP &gt;3M</b>	<b>13</b>
<b>HRP &lt;=3M</b>	<b>5</b>
<b>TC</b>	<b>7</b>
<b>TC&amp;I</b>	<b>6</b>

*Ilustración 7. JDS-R. Muestra de respuestas para el equipo One NA.*

El equipo One NA obtuvo un puntaje promedio de 5.1 en cuanto a las características de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 8. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados sugieren que el equipo percibe que sus características laborales se encuentran diseñadas motivacionalmente en niveles moderadamente altos.

	<b>Variables</b>	<b>ONE NA</b>	<b>SD</b>
<b>Características del trabajo</b>	Variedad de habilidades	<b>4.9</b>	<b>1.8</b>
	Identidad de la tarea	<b>5.0</b>	<b>1.7</b>
	Importancia de la tarea	<b>5.1</b>	<b>1.5</b>
	Autonomia	<b>5.0</b>	<b>1.5</b>
	Retroalimentacion	<b>5.3</b>	<b>1.3</b>
<b>Promedio</b>		<b>5.1</b>	<b>1.6</b>

*Ilustración 8. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para One NA.*

En cuanto a cada característica en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 4.9 en Variedad de habilidades, 5.0 en Identidad de la tarea, 5.1 en Importancia de la tarea,

5.0 en Autonomía, y 5.3 en Retroalimentación. Estos resultados indican que los colaboradores sienten que usan una variedad de habilidades moderadamente alta para desempeñar su puesto, que su tarea se encuentra significativamente identificada como una unidad natural de trabajo, y que su realización exitosa es importante y afecta la vida de otros. Además, sienten que poseen autonomía moderadamente alta para decidir cómo proceder en sus tareas, y que en la mayoría de los casos la realización de la tarea les indica qué tan bien están haciendo su trabajo (Hackman y Oldham, 1976).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.6, tal como indica la columna SD de la Ilustración 8. Variedad de habilidades obtuvo un desvío estándar de 1.8, Identidad de la tarea de 1.7, Importancia de la tarea de 1.5, Autonomía de 1.5, y Retroalimentación de 1.3. Estos resultados indican que las respuestas para Variedad de habilidades e Identidad de la tarea obtuvieron la mayor dispersión, y Retroalimentación la menor. Esto sugiere que hay una varianza significativa en la percepción de las primeras dos características, pero hay una percepción más homogénea en cuanto a las últimas tres, especialmente hacia la Retroalimentación de los puestos de trabajo.

Según estos resultados, puede decirse que la característica que más necesita el equipo fortalecer es Variedad de habilidades, por haber obtenido el menor puntaje (4.9). Según Hackman y Oldham, esta característica puede mejorarse combinando tareas y estableciendo relaciones con los clientes o *stakeholders* (1976). Sin embargo, cabe señalar que esta característica obtuvo la varianza más alta en cuanto a las respuestas recibidas relacionadas a la misma, lo que indica que esto puede no aplicar para todos los encuestados.

La característica con puntaje más alto fue Retroalimentación con 5.3, y además obtuvo la menor dispersión en cuanto a sus respuestas. Esto indica que los puestos de One NA están diseñados de forma que quien realiza la tarea sabe en una medida moderadamente alta si la está haciendo correctamente (Hackman y Oldham, 1976).

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las características de los puestos de trabajo entre los miembros más nuevos y los más antiguos en sus puestos. En la Ilustración 9 la columna Delta indica la diferencia porcentual entre los resultados según la antigüedad en el puesto. Como puede verse ahí, aquellos que estuvieron en su puesto por más de 3 meses obtuvieron un puntaje 6% menor que aquellos más nuevos en el puesto, puntuando en promedio 5.0 y 5.3 respectivamente.

El equipo con mayor antigüedad obtuvo un puntaje de 4.8 en Variedad de habilidades, a diferencia de los más nuevos que puntuaron 5.4 (un 9% mayor). En Identidad de la tarea, puntuaron 4.9 y 5.1 respectivamente, los más antiguos un 3% menor. En Importancia de la tarea recibieron 5.0 y 5.4, un 7% mayor para los más nuevos. En Autonomía, los más antiguos puntuaron un 10% menor que los más nuevos, en 4.8 y 5.4 respectivamente. Por último, en Retroalimentación, los más antiguos puntuaron 5.3, un 1% menor que los más nuevos, que obtuvieron 5.4.

Estos resultados indican que, en promedio, los más nuevos perciben de forma más positiva el diseño motivacional de su puesto que aquellos con más de 3 meses de antigüedad en una magnitud de 6% mayor, como indica la Ilustración 9:

	<b>Variables</b>	<b>ONA &gt;3M</b>	<b>ONA &lt;=3M</b>	<b>Delta</b>
<b>Características del trabajo</b>	Variedad de habilidades	4.8	5.4	-9%
	Identidad de la tarea	4.9	5.1	-3%
	Importancia de la tarea	5.0	5.4	-7%
	Autonomía	4.8	5.4	-10%
	Retroalimentación	5.3	5.4	-1%
<b>Promedio</b>		<b>5.0</b>	<b>5.3</b>	<b>-6%</b>

*Ilustración 9. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para One NA, según antigüedad en el puesto.*

Estos resultados sugieren que, en la medida que la persona se aclimata en el puesto siente principalmente menos autonomía en el mismo, menor uso de una

variedad de habilidades para realizarlo correctamente, y baja la importancia percibida de sus tareas (Hackman y Oldham, 1976).

### 6.1.2. HR Partner

El puesto de HR Partner obtuvo un puntaje promedio de 5.1 en cuanto a las características de sus puestos de trabajo, al igual que el equipo One NA, como puede verse en la Ilustración 10. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados sugieren que el equipo percibe que sus características laborales se encuentran diseñadas motivacionalmente en niveles moderadamente altos.

	Variables	HRP	SD	ONA - HRP	Delta
<b>Características del trabajo</b>	Variedad de habilidades	5.1	1.4	4.7	7%
	Identidad de la tarea	4.6	1.6	5.4	-12%
	Importancia de la tarea	5.3	1.4	4.8	9%
	Autonomia	4.9	1.3	5.1	-3%
	Retroalimentacion	5.3	1.1	5.4	-1%
<b>Promedio</b>		<b>5.1</b>	<b>1.4</b>	<b>5.1</b>	<b>0%</b>

Ilustración 10. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para HR Partner.

En cuanto a cada característica en particular, el puesto obtuvo un puntaje de 5.1 en Variedad de habilidades, 4.6 en Identidad de la tarea, 5.3 en Importancia de la tarea, 4.9 en Autonomía, y 5.3 en Retroalimentación. Estos resultados indican que los colaboradores sienten que usan una variedad de habilidades moderadamente alta para desempeñar su puesto y que su realización exitosa es importante y afecta la vida de otros. Además, sienten que poseen autonomía moderadamente alta para decidir cómo proceder en sus tareas, y que en la mayoría de los casos la realización de la tarea les indica qué tan bien están haciendo su trabajo (Hackman y Oldham, 1976).

Sin embargo, el puntaje que obtuvo el puesto en Identidad de la tarea indica que los HR Partner perciben que sus tareas no se encuentran significativamente identificadas como unidades naturales de trabajo. Según estos resultados, esta es la característica del puesto que más precisa un rediseño. La recomendación de Hackman y Oldham para este caso es combinar tareas y formar unidades naturales de trabajo (1976).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.4, tal como indica la columna SD de la Ilustración 10. Variedad de habilidades obtuvo un desvío estándar de 1.4, Identidad de la tarea de 1.6, Importancia de la tarea de 1.4, Autonomía de 1.3, y Retroalimentación de 1.1. Estos resultados indican que la respuesta Identidad de la tarea obtuvo la mayor dispersión, y Retroalimentación la menor. Esto señala que hay una varianza significativa en la percepción de la Identificación de la tarea, o sea que hay HR Partners que podrían percibir significativamente mejor esta característica para su puesto. Por otro lado, la baja varianza en Retroalimentación advierte una percepción más homogénea en cuanto a esta característica del puesto por parte de los colaboradores.

Asimismo, en la Ilustración 10 pueden verse las puntuaciones del equipo One NA apartados de los HR Partner en la columna ONA - HRP, y la magnitud de diferencia en la columna Delta. El resto del equipo puntuó 4.7 en Variedad de habilidades, 5.4 en Identidad de la tarea, 4.8 en Importancia de la tarea, 5.1 en Autonomía, y 5.4 en Retroalimentación. De esta forma, se puede ver que los HR Partner se perciben un 9% y un 7% mejor que el resto del equipo en Importancia y Variedad de la tarea respectivamente. Sin embargo, se perciben un 12% peor en Identidad de la tarea, un 3% en Identidad de la tarea y un 1% en Retroalimentación.

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las características de los puestos de HR Partner con mayor y menor antigüedad. Como puede verse en la Ilustración 11, aquellos que estuvieron en su puesto por más de 3 meses obtuvieron un puntaje 4% menor que aquellos más nuevos en el puesto, puntuando en promedio 5.0 y 5.2 respectivamente.

	<b>Variables</b>	<b>HRP &gt;3M</b>	<b>HRP &lt;=3M</b>	<b>Delta</b>
<b>Características del trabajo</b>	Variedad de habilidades	5.2	4.9	4%
	Identidad de la tarea	4.6	4.7	-2%
	Importancia de la tarea	5.3	5.5	-4%
	Autonomía	4.7	5.3	-9%
	Retroalimentación	5.2	5.7	-8%
<b>Promedio</b>		<b>5.0</b>	<b>5.2</b>	<b>-4%</b>

*Ilustración 11. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para HR Partner, según antigüedad en el puesto.*

Los HR Partner con mayor antigüedad obtuvieron un puntaje de 5.2 en Variedad de habilidades, un 4% superior al de los más nuevos que puntuaron 4.9. En Identidad de la tarea, puntuaron 4.6 y 4.7 respectivamente, los más antiguos un 2% menor. En Importancia de la tarea recibieron 5.3 y 5.5, un 4% mayor para los más nuevos. En Autonomía, los más antiguos puntuaron un 9% menor que los más nuevos, en 4.7 y 5.3 respectivamente. Por último, en Retroalimentación, los más antiguos puntuaron 5.2, un 8% menor que los más nuevos, que obtuvieron 5.7.

Estos resultados sugieren que el colaborador percibe significativamente menor Autonomía y Retroalimentación en la medida en la que permanece más tiempo en el puesto. Para cambiar esto, en la medida que un HR Partner permanece en el puesto, se puede establecer nuevas relaciones con los clientes y otorgarle progresivamente más autoridad, responsabilidad y control sobre sus tareas (Hackman y Oldham, 1976).

### **6.1.3. Talent Connector**

Los Talent Connector obtuvieron un puntaje promedio de 4.2 en cuanto a las características de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 12. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados



sugieren que el equipo percibe que sus características laborales se encuentran diseñadas motivacionalmente en niveles moderados.

	<b>Variables</b>	<b>TC</b>	<b>SD</b>	<b>ONA - TC</b>	<b>Delta</b>
<b>Características del trabajo</b>	Variedad de habilidades	3.3	2.1	5.4	-35%
	Identidad de la tarea	4.5	1.9	5.1	-10%
	Importancia de la tarea	3.8	1.7	5.4	-27%
	Autonomia	4.4	1.8	5.1	-11%
	Retroalimentacion	5.0	1.7	5.4	-6%
<b>Promedio</b>		<b>4.2</b>	<b>1.8</b>	<b>5.3</b>	<b>-18%</b>

*Ilustración 12. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para Talent Connector.*

En cuanto a cada característica en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 3.3 en Variedad de habilidades, 4.5 en Identidad de la tarea, 3.8 en Importancia de la tarea, 4.4 en Autonomía, y 5.0 en Retroalimentación. Estos resultados indican que los colaboradores sienten que usan una variedad de habilidades baja para desempeñar su puesto, que su tarea se encuentra moderadamente identificada como una unidad natural de trabajo, y que su realización exitosa es de moderadamente baja importancia. Por otro lado, sienten que poseen autonomía decente para decidir cómo proceder en sus tareas, y que en la mayoría de los casos la realización de la tarea les indica qué tan bien están haciendo su trabajo (Hackman y Oldham, 1976).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.8, tal como indica la columna SD de la Ilustración 12. Variedad de habilidades obtuvo un desvío estándar de 2.1, Identidad de la tarea de 1.9, Importancia de la tarea de 1.7, Autonomía de 1.8, y Retroalimentación de 1.7. Estos resultados indican que las respuestas para todas las características del trabajo obtuvieron una dispersión significativamente alta. Esto sugiere que hay una varianza significativa en la percepción de las características, especialmente para Variedad de habilidades, que obtuvo el puntaje más bajo (3.3) pero la mayor varianza (2.1).

Según estos resultados, puede decirse que las características que más necesitan un rediseño para este equipo son Variedad de habilidades e Importancia de la tarea. Siguiendo lo propuesto por Hackman y Oldham, para aumentar la percepción de Variedad de habilidades puede combinarse tareas y establecer más relaciones con los clientes, y para aumentar la Importancia de la tarea pueden formarse unidades naturales de trabajo (1976).

Asimismo, en la Ilustración 12 pueden verse las puntuaciones del equipo One NA separados de los Talent Connector en la columna ONA - TC, y la magnitud de diferencia en la columna Delta. El resto del equipo puntuó 5.4 en Variedad de habilidades, 5.1 en Identidad de la tarea, 5.4 en Importancia de la tarea, 5.1 en Autonomía, y 5.4 en Retroalimentación.

De esta forma, se puede ver que los Talent Connector se perciben un 35% peor en Variedad de habilidades y un 27% inferior en Importancia de sus tareas en relación al resto del equipo. En una magnitud menor pero aún significativa, se perciben un 11% más bajo en Autonomía, un 10% en Identidad de la tarea y un 6% en Retroalimentación. En promedio, los Talent Connector perciben su puesto un 18% peor que el resto del equipo en cuanto a sus características laborales.

#### **6.1.4. Talent Connection & Insights**

Los Talent Connection & Insights obtuvieron un puntaje promedio de 5.8 en cuanto a las características de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 13. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados sugieren que el equipo percibe que sus características laborales se encuentran diseñadas motivacionalmente en niveles moderadamente altos.

	Variables	TC&I	SD	ONA - TC&I	Delta
<b>Características del trabajo</b>	Variedad de habilidades	5.8	1.6	4.7	20%
	Identidad de la tarea	6.1	1.4	4.7	23%
	Importancia de la tarea	5.4	1.4	4.9	9%
	Autonomía	5.9	1.1	4.7	19%
	Retroalimentación	5.7	1.1	5.2	7%
<b>Promedio</b>		<b>5.8</b>	<b>1.3</b>	<b>4.8</b>	<b>16%</b>

*Ilustración 13. JDS-R. Resultados de Características del trabajo para Talent Connection & Insights.*

En cuanto a cada característica en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 5.8 en Variedad de habilidades, 6.1 en Identidad de la tarea, 5.4 en Importancia de la tarea, 5.9 en Autonomía, y 5.7 en Retroalimentación. Estos resultados indican que los colaboradores sienten que usan una variedad de habilidades moderadamente alta para desempeñar su puesto, que su tarea se encuentra exitosamente identificada como una unidad natural de trabajo, y que su correcta realización es de significativa importancia. Por otro lado, sienten que poseen autonomía moderadamente alta para decidir cómo proceder en sus tareas, y que en la mayoría de los casos la realización de la tarea les indica qué tan bien están haciendo su trabajo (Hackman y Oldham, 1976).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.3, tal como indica la columna SD de la Ilustración 13. Variedad de habilidades obtuvo un desvío estándar de 1.6, Identidad de la tarea de 1.4, Importancia de la tarea de 1.4, Autonomía de 1.1, y Retroalimentación de 1.1. Estos resultados indican que la mayoría de las respuestas para las características del trabajo obtuvieron una dispersión significativamente baja, a excepción de Variedad de Habilidades. Esto sugiere que la varianza en la percepción de las características es significativamente baja, y los Talent Connection & Insight por lo general perciben su puesto similarmente entre ellos.

Según estos resultados, la característica que más necesita un rediseño para este equipo es Importancia de la tarea. Como se mencionó anteriormente, para aumentar la Importancia de la tarea Hackman y Oldham sugieren formar unidades naturales de trabajo, ya que los Talent Connection & Insight parecen percibir que realizan tareas aisladas o fraccionadas (1976).

Asimismo, en la Ilustración 13 pueden verse las puntuaciones del equipo One NA separados de los Talent Connection & Insight en la columna ONA - TC&I, y la magnitud de diferencia en la columna Delta. El resto del equipo puntuó 4.7 en Variedad de habilidades, 4.7 en Identidad de la tarea, 4.9 en Importancia de la tarea, 4.7 en Autonomía, y 5.2 en Retroalimentación.

De esta forma, se puede ver que los Talent Connection & Insight se perciben un 23%, un 20% y un 19% mejor que el resto del equipo en Identidad de la tarea, Variedad de la tarea y Autonomía respectivamente. En una magnitud menor pero aún significativa, se perciben un 9% mejor en Importancia de la tarea y un 7% en Retroalimentación. En promedio, los Talent Connection & Insight perciben su puesto un 16% más positivamente que el resto del equipo en cuanto a sus características laborales.

## **6.2. Estados afectivos de los trabajadores**

En esta sección se presentaron los resultados cuantitativos sobre los estados afectivos para todo el equipo One NA en general. Luego se expusieron las respuestas para cada puesto de trabajo, es decir para HR Partner, Talent Connector y Talent Connection & Insights.

### **6.2.1. Equipo One NA**

El equipo One NA obtuvo un puntaje promedio de 5.4 en cuanto a las respuestas afectivas de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 14. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados

sugieren que el equipo percibe respuestas afectivas moderadamente altas sobre su puesto de trabajo.

En cuanto a cada respuesta afectiva en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 4.9 en Satisfacción general, 5.8 en Motivación laboral interna, y 5.6 en Satisfacción de crecimiento. Estos resultados indican que los colaboradores se encuentran motivados para desempeñarse de manera efectiva en el trabajo, están relativamente felices con su trabajo, y se encuentran satisfechos con las oportunidades de crecimiento que ofrece el mismo (Hackman et al, 1978).

	<b>Variables</b>	<b>ONE NA</b>	<b>SD</b>
<b>Respuestas Afectivas del trabajo</b>	Satisfaccion general	<b>4.9</b>	<b>1.6</b>
	Motivacion laboral interna	<b>5.8</b>	<b>1.5</b>
	Satisfaccion de crecimiento	<b>5.6</b>	<b>1.5</b>
<b>Promedio</b>		<b>5.4</b>	<b>1.5</b>

*Ilustración 14. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para One NA.*

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.5, tal como indica la columna SD de la Ilustración 14. Satisfacción general obtuvo un desvío estándar de 1.6, Motivación laboral interna de 1.5, y Satisfacción de crecimiento de 1.5. Estos resultados indican que las contestaciones para las respuestas afectivas del trabajo obtuvieron una dispersión moderada, lo que sugiere que hay diferencias entre las percepciones de las respuestas afectivas por parte de los colaboradores pertenecientes a One NA.

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las respuestas afectivas de los puestos de trabajo entre los miembros más nuevos y los más antiguos en sus puestos. En la Ilustración 15 la columna Delta indica la diferencia porcentual entre los resultados según la antigüedad en el puesto. Como puede verse ahí, aquellos que estuvieron en su puesto por más de 3 meses obtuvieron un

puntaje 8% menor en sus respuestas afectivas al trabajo que aquellos más nuevos en el puesto, puntuando en promedio 5.3 y 5.8 respectivamente.

	<b>Variables</b>	<b>ONA &gt;3M</b>	<b>ONA &lt;=3M</b>	<b>Delta</b>
<b>Respuestas Afectivas del trabajo</b>	Satisfaccion general	4.9	5.2	-6%
	Motivacion laboral interna	5.7	6.1	-8%
	Satisfaccion de crecimiento	5.5	6.1	-11%
<b>Promedio</b>		<b>5.3</b>	<b>5.8</b>	<b>-8%</b>

*Ilustración 15. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para One NA según antigüedad.*

El equipo con mayor antigüedad obtuvo un puntaje de 4.9 en Satisfacción general, a diferencia de los más nuevos que puntuaron 5.2 (un 6% menor). En Motivación laboral interna puntuaron 5.7 y 6.1 respectivamente, los más antiguos un 8% menor. En Satisfacción de crecimiento obtuvieron 5.5 y 6.1, un 11% mayor para los más nuevos. Estos resultados indican que, en promedio, los más nuevos se encuentran más motivados para realizar sus tareas, están más satisfechos con su puesto de trabajo, y perciben mayores oportunidades de crecimiento que los más antiguos en el mismo (Hackman et al, 1978).

### **6.2.2. HR Partner**

Los HR Partner obtuvieron un puntaje promedio de 5.4 en cuanto a las respuestas afectivas de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 16. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados sugieren que el equipo percibe respuestas afectivas moderadamente altas sobre su puesto de trabajo.

	Variables	HRP	SD	ONA - HRP	Delta
<b>Respuestas Afectivas del trabajo</b>	Satisfaccion general	4.7	1.4	5.3	-10%
	Motivacion laboral interna	5.8	1.4	5.8	-1%
	Satisfaccion de crecimiento	5.8	1.2	5.3	8%
<b>Promedio</b>		5.4	1.3	5.5	-1%

Ilustración 16. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para HR Partner.

En cuanto a cada respuesta afectiva en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 4.7 en Satisfacción general, 5.8 en Motivación laboral interna, y 5.8 en Satisfacción de crecimiento. Estos resultados indican que los colaboradores se encuentran significativamente motivados para realizar efectivamente sus tareas, están moderadamente felices con el trabajo, y se encuentran considerablemente satisfechos con las oportunidades de crecimiento que el mismo ofrece (Hackman et al, 1978).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.3, tal como indica la columna SD de la Ilustración 16. Satisfacción general obtuvo un desvío estándar de 1.4, Motivación laboral interna de 1.4, y Satisfacción de crecimiento de 1.2. Estos resultados indican que las contestaciones para las respuestas afectivas del trabajo obtuvieron una dispersión moderada para Satisfacción general y Motivación laboral interna, y relativamente baja para Satisfacción de crecimiento. Esto sugiere que hay más diferencias entre las percepciones de Satisfacción general y Motivación laboral interna que de Satisfacción de crecimiento por parte de los HR Partner.

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las respuestas afectivas de los puestos de trabajo entre los HR Partners y el resto del equipo One NA, como puede verse en la columna ONA - HRP de la Ilustración 16. El resto del equipo puntuó 5.3 en Satisfacción general, 5.8 en Motivación laboral interna, y 5.3 en Satisfacción de crecimiento. De esta forma, se puede ver que los HR Partner

perciben un 10% menor Satisfacción laboral y un 1% menor Motivación laboral interna que el resto del equipo, pero perciben un 8% mayor Satisfacción de crecimiento.

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las respuestas afectivas de los puestos de trabajo entre los HR Partners más nuevos y los más antiguos en sus puestos. En la Ilustración 17 la columna Delta indica la diferencia porcentual entre los resultados según la antigüedad en el puesto. Como puede verse ahí, aquellos que estuvieron en su puesto por más de 3 meses obtuvieron un puntaje entre 10% y 11% menor en las tres respuestas afectivas que aquellos más nuevos en el puesto.

	<b>Variables</b>	<b>HRP &gt;3M</b>	<b>HRP &lt;=3M</b>	<b>Delta</b>
<b>Respuestas Afectivas del trabajo</b>	Satisfacción general	4.5	5.2	-11%
	Motivación laboral interna	5.6	6.2	-10%
	Satisfacción de crecimiento	5.7	6.3	-11%
<b>Promedio</b>		<b>5.2</b>	<b>5.9</b>	<b>-11%</b>

*Ilustración 17. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para HR Partner, según antigüedad en el puesto.*

Estos resultados indican que, en la medida que un HR Partner permanece en el puesto, sus respuestas afectivas al trabajo disminuyen, lo que significa que se sienten menos motivados a realizar de manera efectiva sus tareas, están menos satisfechos con su trabajo, y perciben menor potencial de crecimiento sobre el mismo (Hackman et al, 1978).

### **6.2.3. Talent Connector**

Los Talent Connector obtuvieron un puntaje promedio de 4.9 en cuanto a las respuestas afectivas de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 18. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados



sugieren que el equipo percibe respuestas afectivas moderadas sobre su puesto de trabajo.

	<b>Variables</b>	<b>TC</b>	<b>SD</b>	<b>ONA - TC</b>	<b>Delta</b>
<b>Respuestas Afectivas del trabajo</b>	Satisfaccion general	4.9	1.8	4.9	0%
	Motivacion laboral interna	5.1	2.0	5.9	-13%
	Satisfaccion de crecimiento	4.5	2.3	5.9	-23%
<b>Promedio</b>		4.9	2.0	5.6	-12%

*Ilustración 18. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para Talent Connector.*

En cuanto a cada respuesta afectiva en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 4.9 en Satisfacción general, 5.1 en Motivación laboral interna, y 4.5 en Satisfacción de crecimiento. Estos resultados indican que los colaboradores se encuentran motivados para realizar sus tareas, están moderadamente felices con el trabajo, pero no se encuentran significativamente satisfechos con las oportunidades de crecimiento que el mismo ofrece (Hackman et al, 1978).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 2.0, tal como indica la columna SD de la Ilustración 18. Satisfacción general obtuvo un desvío estándar de 1.8, Motivación laboral interna de 2.0, y Satisfacción de crecimiento de 2.3. Estos resultados indican que las contestaciones para las respuestas afectivas del trabajo obtuvieron una dispersión alta, lo que sugiere que hay una varianza significativa en las percepciones de los Talent Connectors sobre sus respuestas afectivas al trabajo.

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las respuestas afectivas de los puestos de trabajo entre los Talent Connectors y el resto del equipo One NA, como puede verse en la columna ONA - TC de la Ilustración 18. El resto del equipo puntuó 4.9 en Satisfacción general, 5.9 en Motivación laboral interna, y 5.9 en Satisfacción de crecimiento. De esta forma, se puede ver que los Talent Connector perciben una similar Satisfacción laboral sobre su puesto en relación al

resto del equipo, pero significativamente menor Motivación laboral interna y Satisfacción de crecimiento, en una magnitud de 13% y 23% respectivamente. Esto indica que los Talent Connector se encuentran menos satisfechos con su trabajo y perciben sustancialmente menores oportunidades de crecimiento que el resto del equipo (Hackman et al, 1978).

#### 6.2.4. Talent Connection & Insights

Los Talent Connection & Insights obtuvieron un puntaje promedio de 6.3 en cuanto a las respuestas afectivas de sus puestos de trabajo, como puede verse en la Ilustración 19. Considerando que el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 7, estos resultados sugieren que el equipo percibe respuestas afectivas significativamente altas sobre su puesto de trabajo.

	Variables	TC&I	SD	ONA - TC&I	Delta
<b>Respuestas Afectivas del trabajo</b>	Satisfaccion general	5.9	1.4	4.7	21%
	Motivacion laboral interna	6.7	0.6	5.6	19%
	Satisfaccion de crecimiento	6.2	1.1	5.4	12%
<b>Promedio</b>		<b>6.3</b>	<b>1.0</b>	<b>5.2</b>	<b>17%</b>

*Ilustración 19. JDS-R. Resultados de Respuestas Afectivas del trabajo para Talent Connection & Insight.*

En cuanto a cada respuesta afectiva en particular, el equipo obtuvo un puntaje de 5.9 en Satisfacción general, 6.7 en Motivación laboral interna, y 6.2 en Satisfacción de crecimiento. Estos resultados indican que los colaboradores se encuentran extremadamente motivados para realizar sus tareas, están sustancialmente felices con su puesto, y se encuentran significativamente satisfechos con las oportunidades de crecimiento que el mismo ofrece (Hackman et al, 1978).

A su vez, las respuestas obtuvieron un desvío estándar promedio de 1.0, tal como indica la columna SD de la Ilustración 19. Satisfacción general obtuvo un desvío estándar de 1.4, Motivación laboral interna de 0.6, y Satisfacción de crecimiento de

1.1. Estos resultados indican que las contestaciones para las respuestas afectivas del trabajo obtuvieron una dispersión relativamente baja en comparación con el resto del equipo, en especial sobre Motivación laboral interna, lo que sugiere que hay homogeneidad en cuanto a las percepciones de los contestadores sobre sus puestos.

Por otro lado, se identificaron diferencias en las valoraciones de las respuestas afectivas de los puestos de trabajo entre los Talent Connection & Insights y el resto del equipo One NA, como puede verse en la columna ONA - TC&I de la Ilustración 19. El resto del equipo puntuó 4.7 en Satisfacción general, 5.6 en Motivación laboral interna, y 5.4 en Satisfacción de crecimiento.

De esta forma, se puede ver que los Talent Connection & Insights perciben significativamente mayor Satisfacción laboral, Motivación laboral interna y Satisfacción de crecimiento que el resto del equipo, en una magnitud de 21%, 19% y 12% respectivamente. Esto indica que los Talent Connection & Insight se encuentran sustancialmente más satisfechos con su trabajo, motivados a realizarlos efectivamente, y perciben mejores oportunidades de crecimiento que el resto del equipo (Hackman et al, 1978).

### **6.3. Resultados cualitativos sobre los puestos de trabajo**

En esta sección se presentaron los resultados cualitativos obtenidos a través de la encuesta sobre las características de los puestos de trabajo y los estados afectivos para los puestos de HR Partner, Talent Connector y Talent Connection & Insights. En particular, se presentaron las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué te parece lo más motivador de tu puesto?
2. ¿Qué te parece lo menos motivador de tu puesto?
3. Si pudieras modificar algo de tu puesto, ¿Qué sería? Ó deja cualquier otro comentario que desees agregar.

### 6.3.1. HR Partner

Para la primera pregunta optativa se obtuvieron una variedad de respuestas, como demuestra la Ilustración 20. Puede verse cómo los colaboradores brindaron al menos una respuesta por característica laboral que los motiva a realizarlo efectivamente.

<b>(OPCIONAL): ¿Qué te parece lo más motivante de tu puesto?</b>	<b>Característica</b>
En general hay bastante autonomía y es variado.	Autonomía
Que me contacto todo el tiempo con personas distintas, de todo tipo de jerarquía, y resolviendo problemas constantemente.	Identidad de la tarea
¡El hecho de que lo hago bien! Y que (con miedo a que suene muy cliché) me ha enseñado un montón.	Retroalimentación
Las diversidad de tareas a cargo.	Variedad de habilidades
El impacto que tiene en la gente.	Importancia de la tarea
El desafío de trabajar con personas de distintas culturas y profesiones.	Importancia de la tarea
El contacto con las personas y poderlas ayudar.	Importancia de la tarea
Poder contribuir a mejorar la calidad del vínculo que los empleados tienen con el sector de RRHH.	Importancia de la tarea
Comunicarme en inglés.	Variedad de habilidades
La exposición.	Importancia de la tarea

*Ilustración 20. Resultados de Respuesta Cualitativa 1 para HR Partner.*

Las respuestas obtenidas coincidieron con los resultados del JDS-R para esa posición, donde en la Ilustración 10 se observa cómo el puesto de HR Partner obtuvo puntajes equilibrados y positivos para las cinco Características del trabajo.

Para la segunda pregunta cualitativa se obtuvieron las respuestas que se manifiestan en la Ilustración 21.

<b>(OPCIONAL): ¿Qué te parece lo menos motivante de tu puesto?</b>	<b>Característica</b>
Algunas tareas donde ya no suelo aprender y me toman mucho tiempo, o los días con muchas reuniones.	Importancia de la tarea
Algunos procesos son muy duros, operativos, que detienen o retardan significativamente la resolución del problema.	Identidad de la tarea
El cambio constante, lo cual irónicamente también puede ser algo muy motivante. Es un arma de doble filo. Puede significar un aprendizaje o una oportunidad fantástica, ó puede significar un gran estrés si en ese momento de tu vida (por cuestiones personales, o por otros motivos) estas enfrentando otros problemas y tenes que llevar adelante o aprender un proceso nuevo.	Variedad de habilidades
El poco soporte que alguna veces siento por parte de mis superiores.	Retroalimentación
La amplitud de responsabilidades hace que se pierda un poco el hilo y la trazabilidad.	Variedad de habilidades
Las tareas transaccionales.	Importancia de la tarea
Los procesos automatizados.	Importancia de la tarea
Que no tengo autonomía al 100% para tomar decisiones, y que pocas veces se puede escalar una mejora que veo que sería en beneficio del empleado y la empresa. El acceso a la información para hacer mi trabajo se limitó por la implementación de tecnologías que se suponía iban a agilizar los procesos, pero que en mi perspectiva generó lo opuesto.	Autonomía

*Ilustración 21. Resultados de Respuesta Cualitativa 2 para HR Partner.*

Es posible observar que, del mismo modo, hubo una respuesta negativa para cada Característica del puesto de trabajo. Estos resultados coinciden con la teoría de Hackman y Oldham (1976), ya que cada testimonio describió una característica del trabajo percibida con defectos de diseño, actuando en desmedro de la motivación laboral.

<b>(OPCIONAL): Si pudieras modificar algo de tu puesto, ¿Qué sería? Ó deja cualquier otro comentario que deseas agregar.</b>	<b>Característica</b>
Agregaría la facultad de dar un verdadero cierre a muchas tareas que son parte de las responsabilidades del puesto, pero que no dependen del ocupante del puesto. Variaría un poco la "intermediación", para poder llevar algunos procesos del principio al fin.	Identidad de la tarea
Algunas de las tareas que tengo asignadas, que son bastante transaccionales, y que no dan el tiempo para que uno pueda dedicarse mucho más a cosas que tienen más valor.	Importancia de la tarea
Aumentar la colaboración entre supervisor/supervisado y contar con una persona que esté más presente y que ayude a responder dudas.	Retroalimentación
Creo que es demasiado abarcativo y puede ser abrumador para otras personas, y para mí también lo es de a ratos.	Variedad de habilidades
Poder tener grupos de personas más chicos a cargo para mejorar la experiencia del empleado.	Autonomía

*Ilustración 22. Resultados de Respuesta Cualitativa 3 para HR Partner.*

Las respuestas de la tercera pregunta cualitativa siguieron el mismo curso de la segunda, como señala la Ilustración 22, y pusieron en atención un punto negativo para cada Característica del puesto de trabajo.

Estas respuestas podrían resultar muy útiles para los líderes del equipo al momento de rediseñar el puesto de HR Partner.

### **6.3.2. Talent Connector**

Para los Talent Connector se obtuvieron dos respuestas a la primera pregunta cualitativa, como demuestra la Ilustración 23.

<b>(OPCIONAL): ¿Qué te parece lo más motivante de tu puesto?</b>	<b>Característica</b>
La virtualidad.	Autonomía
Los desafíos diarios. Al trabajar con recursos humanos, todos los días hay algo nuevo.	Importancia de la tarea

*Ilustración 23. Resultados de Respuesta Cualitativa 1 para Talent Connector.*

La segunda respuesta provino de un colaborador que cumple el rol de Talent Connector que cabe señalar fue el que mejor puntuó su puesto en este aspecto, motivo por el cual señaló positivamente la característica que lo motiva a realizar su trabajo.

En cuanto a los desmotivadores, puede verse en la Ilustración 24 cómo las respuestas se alinearon con lo expuesto por el JDS-R, en cuanto a la pobreza del diseño de las características de Variedad de habilidades, Autonomía, e Importancia de la tarea percibidas en el puesto.

<b>(OPCIONAL): ¿Qué te parece lo menos motivante de tu puesto?</b>	<b>Característica</b>
Cualquier persona en el mundo puede ser entrenada para hacer este trabajo.	Variedad de habilidades
Es un proceso de un proceso, es decir no soy responsable final de lo que pueda lograr, esta todo establecido, no tengo espacio para la creatividad o autonomía para llegar al resultado. No tengo espacios de cocreación con un equipo de trabajo. No trabajo directamente con personas. No estoy usando mis habilidades profesionales ni mi potencial.	Autonomía
La burocracia y cuando los sistemas no acompañan la rapidez de los procesos.	Importancia de la tarea

*Ilustración 24. Resultados de Respuesta Cualitativa 2 para Talent Connector.*

En cuanto a la última pregunta optativa, se recibió una única respuesta, como demuestra la Ilustración 25.

<b>(OPCIONAL): Si pudieras modificar algo de tu puesto, ¿Qué sería? Ó deja cualquier otro comentario que desees agregar.</b>	<b>Característica</b>
Lo automatizaría.	Importancia de la tarea

*Ilustración 25. Resultados de Respuesta Cualitativa 3 para Talent Connector.*

Estas respuestas respaldaron los resultados obtenidos de la encuesta JDS-R para este puesto, manifiesto en la Ilustración 12, donde quienes respondieron puntuaron Variedad de habilidades, Importancia de la tarea, y Autonomía en 3.3, 3.8 y 4.4 respectivamente, exhibiendo puntajes significativamente inferiores al resto del equipo One NA ( 35%, 27% y 11%, respectivamente).

### **6.3.3. Talent Connection & Insights**

Para quienes ocupan este puesto los aspectos más motivadores fueron la Autonomía y la Variedad de habilidades que requiere el mismo, como indicaron sus respuestas reflejadas en la Ilustración 26.

Estas respuestas se alinearon con los resultados cuantitativos obtenidos por la encuesta JDS-R, visualizados en la Ilustración 13, donde los participantes puntuaron Autonomía en 5.9 y Variedad de habilidades en 5.8.



<b>(OPCIONAL): ¿Qué te parece lo más motivante de tu puesto?</b>	<b>Característica</b>
El desafío constante. Cada día aparecen cosas que desafían la manera de pensar y hacer, no es un puesto con tareas completamente fijas al 100% y eso lo hace súper genial. Además, el hecho de que puedo reflejar cuál me parece el mejor camino cuando aparece un nuevo desafío.	Autonomía
La autonomía a la hora de elegir cómo hacer el trabajo.	Autonomía
Las habilidades que aprendo y sigo desarrollando. El balance de trabajo y tener tiempo para sumarme a iniciativas.	Variedad de habilidades
Poder desarrollar mi carrera profesional en otra area diferente a mi formacion academica	Variedad de habilidades

*Ilustración 26. Resultados de Respuesta Cualitativa 1 para Talent Connection & Insights.*

En cuanto a los desmotivadores se puede apreciar con claridad, según las respuestas visualizadas en la Ilustración 27, que las mismas se encontraron alineadas con los puntajes obtenidos por el JDS-R.

<b>(OPCIONAL): ¿Qué te parece lo menos motivante de tu puesto?</b>	<b>Característica</b>
Que quizás a veces los procesos tardan muchísimo. Pedir un acceso, pedir un feedback.	Retroalimentación
Que en un entorno tan cambiante no se llegan a ver los frutos a largo plazo.	Importancia de la tarea
Muchas reuniones de equipo.	Importancia de la tarea
La burocracia interna y las limitaciones de acción del puesto (solo se cumple con una parte del proceso, quedando muchas veces la finalización de la tarea en otras personas o equipos)	Identidad de la tarea

*Ilustración 27. Resultados de Respuesta Cualitativa 2 para Talent Connection & Insights.*

Los principales desmotivadores para el puesto Talent Connection & Insights fueron aquellas características del puesto que obtuvieron menor puntaje, como indica la Ilustración 13. Estas fueron principalmente Identidad de la tarea en 5.4 y Retroalimentación en 5.7.

Para la última pregunta se recibió una sola respuesta, visible en la Ilustración 28, la cual mencionó la necesidad de optimizar procesos y procedimientos para el puesto.

<b>(OPCIONAL): Si pudieras modificar algo de tu puesto, ¿Qué sería? Ó deja cualquier otro comentario que desees agregar.</b>	<b>Característica</b>
Brindaría más herramientas tecnologicas para optimizar los procesos y procedimientos, haría que los propios empleados sean impulsores del cambio.	Importancia de la tarea

*Ilustración 28. Resultados de Respuesta Cualitativa 3 para Talent Connection & Insights.*

Esta respuesta indicó una baja Importancia de la tarea percibida para el puesto Talent Connection & Insights, lo que se alineó nuevamente con lo descubierto anteriormente por la encuesta JDS-R.

## CONCLUSIONES

### CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

La conclusión de este trabajo de investigación consistió en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos primarios y secundarios presentados en la sección Introducción.

#### 7.1. Objetivo primario

Aquí se desarrolló el cumplimiento del objetivo primario de este trabajo de investigación, y se respondió a la pregunta principal del mismo.

##### 7.1.1. Cómo diseñar puestos que fomenten empleados motivados

En este punto se desarrolló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede incrementarse la motivación intrínseca de los miembros del equipo ONE NA de Accenture Argentina, mediante un adecuado diseño del trabajo?

Para lograr puestos motivadores por sí mismos ellos deben demandar del uso una variedad de habilidades por parte del empleado, deben requerir la finalización de un trabajo completo e identificable, tener un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otros, conceder libertad y discreción al colaborador para programarlo, y permitirle al mismo saber si lo está realizando bien o no. Un trabajo que cumpla con estas cinco características estará en buen camino para ser motivador y fomentar empleados laboralmente satisfechos (Hackman y Oldham, 1976).

Para mejorar la motivación intrínseca de los miembros del equipo One NA deben rediseñarse una variedad de características laborales, dependiendo del puesto en cuestión.

Para los HR Partner, la sugerencia es rediseñar principalmente la característica Identidad de la tarea, ya quienes desempeñan este puesto notaron que sus tareas no se encontraban significativamente unificadas. En otras palabras, los HR

Partners percibieron algunas de sus tareas como una fracción de una unidad total de trabajo. Para aumentar la motivación intrínseca de este puesto, la sugerencia es que los líderes rediseñen el puesto de forma que combine tareas y que forme unidades naturales de producción de trabajo.

Por otro lado, se notaron significativas diferencias entre los HR Partner que están en su puesto por más de tres meses y aquellos más nuevos. En la medida que permanece en el puesto el colaborador percibe significativamente menor Autonomía y Retroalimentación. Para mejorar esto, la recomendación es que progresivamente se establezcan nuevas relaciones con los clientes o *stakeholders* y otorgarle a los HR Partners con mayor antigüedad más autoridad, responsabilidad y control sobre sus tareas.

Para los Talent Connector, la característica que más necesitó un rediseño es Variedad de habilidades. Para aumentar la percepción de esta característica la recomendación es otorgarle más tareas al puesto, combinarlas, y establecer relaciones adicionales con otros agentes. La siguiente característica candidata para un rediseño fue Importancia de la tarea. Para optimizarla, la sugerencia es rediseñar el puesto para que el mismo pueda desarrollar unidades enteras de trabajo, ya que los Talent Connector perciben que realizan partes aisladas de un proceso o producto de trabajo.

Por último, para los Talent Connection & Insight la característica que más necesitó un rediseño es Importancia de la tarea. Como se mencionó anteriormente en relación a los Talent Connector, para aumentar esta característica la sugerencia es rediseñar ciertas tareas del puesto para que aquellos que la ocupen sientan que forman unidades naturales de trabajo, y no tareas aisladas o fraccionadas entre sí.

Realizando los rediseños propuestos es esperable que aumenten positivamente las percepciones de las características mencionadas de cada puesto. Logrado esto, se espera que también aumenten las respuestas afectivas al trabajo, o sea la

Satisfacción general, la Motivación laboral interna, y la Satisfacción de crecimiento del equipo.

## **7.2. Objetivos secundarios**

Las preguntas secundarias de investigación fueron empleadas como base para responder la pregunta principal de la misma. Las preguntas secundarias se listan a continuación:

### **7.2.1. Diagnóstico sobre el nivel de motivación de un equipo de trabajo**

En este punto se desarrolló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el estado actual de motivación de los empleados que forman parte del equipo ONE NA de Accenture Argentina?

A través de la encuesta JDS-R se diagnosticó el nivel actual de motivación de los empleados. Además de eso, se logró vislumbrar la satisfacción general en cuanto al puesto, y el sentimiento de crecimiento potencial que el mismo genera en los empleados.

Los resultados de la encuesta indicaron que los colaboradores de One NA se encontraron motivados para desempeñarse de manera efectiva en el trabajo, estaban relativamente felices con su trabajo, y se hallaban satisfechos con las oportunidades de crecimiento que ofrecía el mismo.

De los tres puestos explorados, los Talent Connection & Insights demostraron ser los más motivados a realizar sus tareas, así como los más satisfechos con su puesto y con las posibilidades de crecimiento en el mismo.

En una menor medida, los HR Partner se encontraron significativamente motivados a realizar sus tareas y satisfechos con las oportunidades de crecimiento pero, a diferencia de los Talent Connection & Insights, moderadamente satisfechos con su puesto.

Por último, los Talent Connector también se encontraron motivados a realizar sus tareas y estaban moderadamente satisfechos con su puesto, pero no así con las oportunidades de crecimiento que su puesto les ofrece.

De esta forma, puede resumirse que el puesto que más precisaba de un rediseño al momento de distribuir la encuesta fue el Talent Connector, seguido por HR Partner, y en último lugar el Talent Connection & Insights.

Por otro lado, los datos cualitativos obtenidos (aquellas preguntas que interrogaban sobre los aspectos motivadores y desmotivadores de los puestos) se alinearon significativamente con lo expuesto por los resultados de la encuesta JDS-R. De esta forma, pudo verse que la encuesta JDS-R describió de una forma fiel la autopercepción de los puestos y la motivación laboral de los empleados.

Lo más valioso de los aportes cualitativos, en comparación con los datos obtenidos por la JDS-R, fueron las propuestas o soluciones tangibles que sugirieron los mismos empleados para rediseñar su puesto con el fin de hacerlo más motivante y satisfactorio.

De esta forma, para evaluar el estado de motivación de los empleados es recomendable realizar la encuesta JDS-R, pero es igualmente valioso realizar una encuesta de respuestas abiertas al mismo momento, ya que ésta puede proveer más contexto, y propuestas claras y específicas de mejora para los puestos de trabajo.

### **7.2.2. El diseño del trabajo y su relación con la motivación de los empleados**

El objetivo secundario que se abordó en este punto fue definido por la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre la motivación de los empleados y la forma en la que el trabajo ha sido diseñado, organizado y distribuido entre los colaboradores?

Se hizo evidente en las respuestas cualitativas que muchos factores de los trabajos hacían a los puestos motivadores por sí mismos, y que de la misma forma, hubo

características que los tornaban desmotivadores. En las respuestas se pudo ver que el diseño y la organización de las tareas fueron factores determinantes para la motivación y la satisfacción laboral del empleado.

La encuesta JDS-R, por su parte, permitió ver de forma ordenada cuáles factores (o características) de los puestos de trabajo poseían diseños defectuosos que generan malestar al colaborador. De la misma forma, permitió visualizar qué tan bien está diseñado un puesto, o sea, qué factores lo hacían más motivante, y propuso soluciones para obtener una mayor satisfacción laboral de los colaboradores.

A su vez, las respuestas cualitativas de los colaboradores brindaron perspectivas contextualizadas y soluciones concretas sobre sus puestos, que se alinearon con lo revelado por la encuesta JDS-R. De esta forma, el diseño, organización y distribución de las tareas fueron percibidas por parte de los colaboradores como cuestiones fundamentales para la motivación laboral.

### **7.2.3. Principales factores para mantener motivados a los empleados**

Aquí se desarrolló la pregunta de investigación que se exhibe a continuación: ¿Cuáles son las dimensiones a tener en cuenta para mantener a los empleados motivados?

Como afirmaron Hackman y Oldham (1976), el factor más importante al momento de mantener empleados motivados y satisfechos fue el diseño de sus puestos de trabajo. Este consiste de cinco características que están presentes, en mayor o menor medida, en todos los puestos. Estas son: la Variedad de habilidades requeridas para realizar la tarea; la Identidad o realización completa de una tarea; la Importancia percibida de la misma; la Autonomía o poder de decisión que poseen los empleados para realizarlas; y la Retroalimentación, que se refiere a cómo el empleado sabe si está haciendo bien o mal su trabajo meramente realizándolo, sin necesidad que otro lo evalúe.

Con la distribución de la JDS-R y las respuestas cualitativas se pudo apreciar que el diseño de los puestos de trabajo afecta significativamente la motivación, la satisfacción laboral y la satisfacción de crecimiento que ofrece el mismo.

De esta forma, un puesto bien diseñado generó colaboradores que experimentaban sentimientos internos positivos cuando la realizaban correctamente, que estaban satisfechos con sus tareas y contentos con las oportunidades de crecimiento que el mismo les ofrecía (Hackman et al, 1978).

La encuesta JDS-R reveló ser una solución apropiada para diagnosticar el diseño de los puestos de trabajo según las características del modelo y, a su vez, detectó dónde y cómo proponer mejoras en los mismos para volverlos más motivantes y generen mayor satisfacción laboral y de crecimiento a los empleados.



## BIBLIOGRAFÍA

Accenture. (s.f.-a). *Accenture's Annual Reports*. <https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report>

Accenture. (s.f.-b). *Fact Sheet*. <https://newsroom.accenture.com/fact-sheet/>

Ambrose, M. & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231–92.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory". *American Psychologist*, 44 (9), 1175–1184.

Bandura, A. (1993). Perceived Self Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117–148.

Betts, M. (29 de enero de 2001). *GE's Appliance Park Still an IT Innovator*. Computerworld. Recuperado de <https://www.computerworld.com/article/2590401/ge-s-appliance-park-still-an-it-innovator.html>

Boonzaier, B. & Boonzaier, M. (1994). The job diagnostic survey: a functional tool for South African managers. *South African Journal of Business Management*, 25(3): 101-109.

Boonzaier, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1): 1-24.

Brachear, M. (28 de julio de 2005). *Joseph Glickauf Jr.*. Chicago Tribune. Recuperado de <https://www.chicagotribune.com/news/ct-xpm-2005-07-28-0507280218-story.html>

- CBS Chicago. 11 de octubre de 2011. *Accenture To Add 500 Jobs In Chicago*. Recuperado de <https://chicago.cbslocal.com/2011/10/11/accenture-to-add-500-jobs-in-chicago/>
- Doran, G. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*, 70 (11), 35–36.
- Fried, Y. & Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-322.
- Fortune. (s.f.). *Global 500*.  
<https://fortune.com/global500/2020/search/?name=accenture>
- Gilliland, S. & Landis, R. (1992). Quality and quantity goals in a complex decision task: Strategies and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 672–81.
- Guerrero, L; Andersen, P. & Afifi, W. (2014). *Close Encounters: Communication in Relationships, 4th Edition*. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc.
- Hackman, J. & Oldham, G. ( 1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2): 250-279.
- Hackman, J.; Pearce, J. & Wolfe, J. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*. 21: 289-304.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (Ene-Feb 1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), 53–62.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2da ed.). New York: John Wiley.

Idaszak, J. & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72: 461-468.

InformationWeek. (26 de octubre del 2000). *Andersen Consulting Changing Name To Accenture*. Recuperado de <https://www.informationweek.com/andersen-consulting-changing-name-to-accenture-/d/d-id/1009400>

Jex, S. & Britt, T. (2008). *Organizational Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.

Lawler, E. & Jenkins, G. (1992). Strategic reward systems. En Dunnette, M. & Hough, L.. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da edición, 1009–55). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Loher, B., Noe, R., Moeller, L. & Fitzgerald, M. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280- 289.

McGregor, L. & Doshi, N. (9 de abril de 2020). *How to keep your team motivated, remotely*. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>

Martin, M. (8 de agosto de 2000). *Arbitrator's Ruling Goes Against Accounting Arm : Consultants Win Battle Of Andersen*. The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2000/08/08/business/worldbusiness/IHT-arbitrators-ruling-goes-against-accounting-arm.html>

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–96.

Mayo, E. (1924). *Recovery and industrial fatigue*. Baltimore, Williams & Wilkins Company.

McAlister, A., Perry, L. y Parcel, S. (2008). How Individuals, Environments, and Health Behaviors Interact: Social Cognitive Theory. *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321–33.

Mitchell, T. & Daniels, D. (2003). Motivation. *Handbook of Psychology*, Vol. 12. *Industrial Organizational Psychology*, ed. Borman, W., Ilgen, D., y Klimoski R., pp. 225–54. Nueva York: Wiley.

Munchinsky, P. (2012). *Psychology Applied to Work*. North Carolina: Hypergraph Press, Inc.

Oliver, R. (1974). “Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance”. *Journal of Marketing Research*, 11(3): 243-253.

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2da ed.). New York: Psychology Press.

Price Waterhouse Coopers (2020). Navigating the rising tide of uncertainty (23rd Annual Global CEO Survey). Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2020.html>

Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. España: ASALE.

- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour*. Edición 15°. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall.
- Roeckelein, J. (2006). *Elsevier's Dictionary of Psychological Theories*. Países Bajos: Elsevier Science.
- Rosen, E. (1993), *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54–67.
- Schultz, D. y Schultz, S. (2010). *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Skinner, B. (1938). *The Behavior of Organisms*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- Spector, P. (1985). Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 119-127.
- Staw, B. & Boettger, D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534–59.
- Trahair, R. (1984). *Elton Mayo: The humanist temper*. Piscataway, NJ: Transaction.
- VOX (2008). *Latín, Diccionario Ilustrado Latino-Español Español-Latino*. Barcelona: Editorial Larousse.
- Weinberg, S. y Gould, D. (2007). *Foundation of Sport and Exercise Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa* (novena ed.). México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico Laboral (JDS)

#### SECCIÓN 1

En esta parte del cuestionario se le pide que describa su puesto tan objetivamente como pueda. Por favor, no use esta sección para manifestar en qué medida le gusta o le disgusta su puesto. Tales cuestiones le serán planteadas más adelante. Ahora intente dar sus respuestas tan precisa y objetivamente como le sea posible

Ejemplo del tipo de preguntas de esta sección:

A. ¿En qué medida su puesto requiere utilizar equipos mecánicos?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto casi no requiere usar equipos mecánicos de ningún tipo		Moderadamente			Muchísimo, el puesto requiere el empleo constante de equipos mecánicos	

Por favor, indique el número que describa mejor su trabajo. Si por ejemplo, su puesto requiere emplear equipos mecánicos la mayor parte del tiempo, pero también le exige realizar alguna tarea de papeleo, debería rodear con un círculo el número 6, como se muestra en el ejemplo anterior.

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

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, tratar con otras personas no es necesario en mi puesto.		Moderadamente, es necesario algún trato con otros.			Muchísimo, tratar con otras personas es esencial en mi puesto.	

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

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo debo realizar las tareas.		Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y fuera de mi control, pero puedo tomar algunas decisiones sobre las tareas.			Muchísimo, el puesto me da casi total libertad para decidir cómo y cuándo debo hacer las tareas.	

3.- ¿En qué medida Ud. realiza una tarea “completa” e identificable? Es decir, ¿Consta su puesto de tareas que tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo más grande, que tiene que ser terminado por otras personas?

1	2	3	4	5	6	7
Mi puesto es sólo una pequeña parte del trabajo general; el resultado de mi actividad no se aprecia en el producto o servicio final		Mi puesto es una aportación moderada al trabajo general; mi contribución se puede apreciar en el resultado final.			Mi puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se aprecian fácilmente en el producto final	

4.- ¿Cuánta variedad hay en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto requiere que Ud. haga muchas cosas diferentes, usando una variedad de habilidades y competencias?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poca, el puesto requiere que haga rutinariamente las mismas cosas una y otra vez.		Variedad moderada			Muchísima, el puesto requiere que haga muchas cosas diferentes, usando una variedad de habilidades y competencias.	



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

1	2	3	4	5	6	7
No muy significativo, es poco probable que los resultados de mi trabajo tengan efectos importantes sobre otras personas		Moderadamente significativo			Muy significativo, los resultados de mi puesto pueden afectar a otras personas de modo importante.	

6.- ¿En qué medida sus supervisores o compañeros de trabajo le informan qué tan bien está realizando su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, casi nunca me informan si estoy desempeñando bien mi trabajo.		Moderadamente, unas veces me informan y otras no.			Muchísimo, casi constantemente me informan si estoy haciendo bien mi trabajo.	

7.- En qué medida la misma realización de las tareas de su puesto le brinda a Ud. información acerca de su desempeño? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien - por fuera de cualquier otra información proveniente de sus supervisores o compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto está diseñado de tal modo que podría trabajar indefinidamente sin enterarme si lo estoy haciendo bien.		Moderadamente, algunas veces realizar el trabajo me informa y otras no			Muchísimo; el puesto está diseñado de modo que recibo información casi constante acerca de cómo lo estoy realizando.	

A continuación hay una lista de frases que podrían emplearse para describir un puesto. Se le pide que indique si cada una de estas frases es una descripción correcta o incorrecta de su trabajo. De nuevo le pedimos por favor, que trate de ser tan objetivo/a como le sea posible al decidir si cada frase es o no correcta para describir su trabajo, independientemente de si a Ud. le gusta o no.

Indique el número correspondiente a su elección en cada pregunta, basándose en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Muy incorrecta	Bastante incorrecta	Algo incorrecta	Dudosa	Poco correcta	Bastante correcta	Muy correcta

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

### SECCIÓN 3

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

Indique el número correspondiente a su elección en cada pregunta, basándose en la escala siguiente:

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

1. Mi opinión de mí mismo/a mejora o aumenta cuando hago bien mi trabajo.
2. En general, estoy muy satisfecho/a con este trabajo.
3. Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo.
4. Con frecuencia pienso en postularme a otros puestos.
5. Me siento mal o insatisfecho/a cuando me doy cuenta de que no he hecho bien mi trabajo.
6. En general, estoy satisfecho/a con el tipo de trabajo que desempeño en este puesto.
7. No me afecta tanto qué tan bien haga mi trabajo.

## SECCIÓN 4

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

Por favor indique en qué medida está satisfecho/a con cada aspecto de su trabajo que le presentamos a continuación. Elija el número correspondiente a su elección en cada pregunta, basándose en la escala siguiente:

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

1. Grado de seguridad o estabilidad que tengo en el puesto.
2. La remuneración y beneficios que recibo.
3. El grado de realización personal y de desarrollo profesional que obtengo al desempeñar mi puesto.
4. La gente con la que hablo y con la que trabajo en mi puesto.
5. El grado de respeto y de trato justo que recibo de mi supervisor/a.
6. El sentimiento de logro que obtengo al hacer mi trabajo.
7. La oportunidad de conocer otras personas mientras realizo mi trabajo.
8. El grado de orientación y de apoyo que recibo de mi supervisor/a.
9. La medida en que mi contribución a la organización está remunerada.
10. El grado de independencia de ideas y acción que puedo ejercer en mi puesto.
11. La seguridad que siento respecto a mi futuro en la organización.
12. La oportunidad de ayudar a otras personas en mi trabajo.
13. La medida en que mi puesto es desafiante.
14. La calidad en general de la supervisión que recibo en mi trabajo.

## SECCIÓN 5

A continuación hay una serie de características que pueden estar presentes en cualquier puesto. Las personas difieren en la medida en que les gustaría que cada una de estas características estuviera presente en sus propios puestos. Estamos interesados en saber en qué medida le gustaría tener (o mantener si ya la tiene) cada una de ellas en su puesto ideal.

Usando la escala que le damos indique, por favor, el grado en que a Ud. le gustaría que cada una de las características estuviera presente en su puesto. Por favor, indique el número correspondiente a su elección en cada pregunta de esta sección 6, basándose en la escala siguiente:

4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría tenerla moderadamente		Me gustaría mucho tenerla			Me gustaría muchísimo tenerla	

Tenga en cuenta que los números usados en esta escala son diferentes a los usados en escalas anteriores.

1. Respeto y trato justo por parte de mi supervisor/a.
2. Trabajo estimulante y desafiante.
3. Posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto.
4. Una gran seguridad de permanencia en el puesto.
5. Compañeros de trabajo agradables.
6. Oportunidad de aprender cosas nuevas en mi trabajo.
7. Una remuneración alta y amplios beneficios.
8. Oportunidad de ser creativo/a e imaginativo/a en mi trabajo.
9. Promociones rápidas.
10. Oportunidad de crecimiento personal y desarrollo profesional en mi puesto.
11. Sentimiento de realización y logro en mi trabajo.

## Anexo 2: Clave de puntuación para JDS

### CLAVE DE PUNTUACIÓN PARA EL FORMULARIO CORTO DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE TRABAJO

I. DIMENSIONES DEL TRABAJO: Características objetivas del trabajo en sí.

A. Variedad de habilidades: el grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades diferentes para realizar el trabajo, que implican el uso de un número de diferentes habilidades y talentos del empleado.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 4

Sección Dos: # 1, #5 (puntuación invertida, es decir, restar el número ingresado por el encuestado de 8)

B. Identidad de la tarea: el grado en el que el trabajo requiere la finalización de un trabajo "completo" e identificable, es decir, hacer un trabajo de principio a fin con un resultado visible.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 3

Sección Dos: # 11, # 3 (puntuación invertida)

C. Importancia de la tarea: el grado en que el trabajo tiene un impacto en la vida o el trabajo de otras personas, ya sea en la organización o en el entorno externo.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 5

Sección Dos: # 8, # 14 (puntuación invertida)

D. Autonomía. El grado en que el trabajo proporciona una libertad sustancial, independencia y discreción del empleado en la programación de su trabajo y en la determinación de los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 2

Sección Dos: # 13, # 9 (puntuación invertida)

E. Retroalimentación del trabajo en sí: El grado en el que las actividades laborales requeridas por el trabajo dan como resultado que el empleado obtenga información sobre la efectividad de su desempeño.

Promedio de los siguientes elementos.

Sección Uno: # 7

Sección Dos: # 4, # 12 (puntuación invertida)

F. Retroalimentación de agentes: el grado en que el empleado recibe información sobre la eficacia de su desempeño de los supervisores o compañeros de trabajo. Este constructo no es una característica del trabajo por sí mismo, se incluye sólo para proporcionar información complementaria a E. (arriba).

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 6

Sección Dos: # 10, # 7 (puntuación invertida)

G. Tratar con los demás: El grado en el que el trabajo requiere al empleado trabajar en estrecha colaboración con otras personas (tanto miembros de la organización como "clientes" organizacionales).

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 1

Sección Dos: # 2, # 6 (puntuación invertida)

II. RESPUESTAS AFECTIVAS DEL TRABAJO: Las reacciones privadas, afectivas o sentimientos que obtiene un empleado al trabajar en su puesto.

A. Satisfacción general: Una medida global del grado en que el empleado está satisfecho y feliz con su trabajo.

Promedio de los siguientes elementos de la Sección Tres: # 2, # 6, # 4 (puntuación invertida)

B. Motivación laboral interna: el grado en que el empleado está motivado por sí mismo para desempeñarse eficazmente en el trabajo.

Promedio de los siguientes elementos de la Sección Tres: # 1, # 3, # 5, # 7 (puntuación invertida)

C. Satisfacciones específicas: estas escalas cortas abarcan varios aspectos de la satisfacción laboral del empleado.

Cl. Satisfacción remunerativa. Promedio de ítems # 2 y # 9 de la Sección 4.

C2. Satisfacción de seguridad. Promedio de ítems # 1 y # 11 de la Sección 4.

C3. Satisfacción social. Promedio de ítems # 4, # 7 y # 12 de la Sección 4.

C4. Satisfacción de supervisión. Promedio de ítems # 5, # 8 y # 14 de Sección 4.

C5. Satisfacción de crecimiento. Promedio de ítems # 3, # 6, # 10 y # 13 de Sección 4.

III. FUERZA DE NECESIDAD DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL: Esta escala se refiere al grado en que un empleado tiene un deseo (fuerte versus débil) de obtener satisfacciones de "crecimiento" desde su trabajo.

Promedio de los seis elementos de la Sección 5 que se enumeran a continuación. Antes de promediar, reste 3 del puntaje de cada ítem; esto resultará en una escala resumida que va de 1 a 7. Los elementos son: # 2, # 3, # 6, # 8, # 10, #11

IV. PUNTUACIÓN MOTIVACIÓN POTENTIAL: Puntuación que refleja el potencial que un trabajo posee para obtener una motivación laboral interna positiva por parte de los empleados (especialmente para aquellos con alta necesidad o deseo de crecimiento).

$$\text{Puntaje de Motivación Potencial} = \left[ \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \right] \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$



### Anexo 3: Encuesta de Diagnóstico Laboral Revisada (JDS-R)

La Encuesta de Diagnóstico Laboral (Revisada) es usada para diagnosticar trabajos y cómo las personas reaccionan a ellos. El cuestionario es útil en determinar cómo los trabajos pueden ser mejor diseñados, al obtener información sobre cómo las personas reaccionan a diferentes tipos de trabajos.

En las siguientes páginas encontrarás varias preguntas diferentes relacionadas a tu trabajo. Instrucciones específicas son dadas al principio de cada sección. Las preguntas están diseñadas para obtener *sus* percepciones de su trabajo y *sus* reacciones al mismo. No hay preguntas capciosas. Tus respuestas serán completamente confidenciales. Por favor respóndalas con la mayor honestidad y franqueza posible.

#### SECCIÓN 1

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

Por favor, *no* use esta sección para manifestar en qué medida le gusta o le disgusta su puesto. Tales cuestiones le serán planteadas más adelante. Ahora intente dar sus respuestas tan precisa y objetivamente como le sea posible

Ejemplo del tipo de preguntas de esta sección:

A. ¿En qué medida su puesto requiere utilizar equipos mecánicos?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto casi no requiere usar equipos mecánicos de ningún tipo		Moderadamente			Muchísimo, el puesto requiere el empleo constante de equipos mecánicos	

Por favor, indique el número que describa mejor su trabajo. Si por ejemplo, su puesto requiere emplear equipos mecánicos la mayor parte del tiempo, pero también le exige realizar alguna tarea de papeleo, debería rodear con un círculo el número 6, como se muestra en el ejemplo anterior.

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

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo debo realizar las tareas.		Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y fuera de mi control, pero puedo tomar algunas decisiones sobre las tareas.			Muchísimo, el puesto me da casi total libertad para decidir cómo y cuándo debo hacer las tareas.	

2.- ¿En qué medida Ud. realiza una tarea "completa" e identificable? Es decir, ¿Consta su puesto de tareas que tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo más grande, que tiene que ser terminado por otras personas?

1	2	3	4	5	6	7
Mi puesto es sólo una pequeña parte del trabajo general; el resultado de mi actividad no se aprecia en el producto o servicio final		Mi puesto es una aportación moderada al trabajo general; mi contribución se puede apreciar en el resultado final.			Mi puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se aprecian fácilmente en el producto final	

3.- ¿Cuánta variedad hay en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto requiere que Ud. haga muchas cosas diferentes, usando una variedad de habilidades y competencias?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poca, el puesto requiere que haga rutinariamente las mismas cosas una y otra vez.		Variedad moderada			Muchísima, el puesto requiere que haga muchas cosas diferentes, usando una variedad de habilidades y competencias.	

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

1	2	3	4	5	6	7
No muy significativo, es poco probable que los resultados de mi trabajo tengan efectos importantes sobre otras personas		Moderadamente significativo			Muy significativo, los resultados de mi puesto pueden afectar a otras personas de modo importante.	

5.- En qué medida la misma realización de las tareas de su puesto le brinda a Ud. información acerca de su desempeño? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien - por fuera de cualquier otra información proveniente de sus supervisores o compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto está diseñado de tal modo que podría trabajar indefinidamente sin enterarme si lo estoy haciendo bien.		Moderadamente, algunas veces realizar el trabajo me informa y otras no			Muchísimo; el puesto está diseñado de modo que recibo información casi constante acerca de cómo lo estoy realizando.	

## SECCIÓN 2

A continuación hay una lista de frases que podrían emplearse para describir un puesto.

Se le pide que indique si cada una de estas frases es una descripción *correcta* o *incorrecta* de su trabajo.

De nuevo le pedimos por favor, que trate de ser tan objetivo/a como le sea posible al decidir si cada frase es o no correcta para describir su trabajo, independientemente de si a Ud. le gusta o no.

Indique el número correspondiente a su elección en cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muy incorrecta	Bastante incorrecta	Algo incorrecta	Dudosa	Poco correcta	Bastante correcta	Muy correcta

1. Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o difíciles de aprender
2. Mi trabajo está establecido de tal manera que tengo la oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin.
3. El mero hecho de realizar mi trabajo me da muchas oportunidades de saber si lo estoy haciendo bien.
4. Mi trabajo me permite utilizar mis habilidades de alta complejidad
5. El trabajo que desempeño puede afectar a muchas otras personas, tanto si está bien como si está mal realizado.
6. Mi puesto me permite la posibilidad de usar mi iniciativa o juicio personal para planificar o llevar a cabo mi trabajo.
7. En mi puesto tengo la posibilidad de completar las partes del trabajo que comienzo
8. Al terminar mi trabajo, me doy cuenta si está bien hecho o no.
9. Mi trabajo me da una considerable oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo.
10. Viéndolo desde una perspectiva más amplia, el trabajo que realizo es muy significativo o importante.

### SECCIÓN 3

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

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

Indique el número correspondiente a su elección en cada pregunta, basándose en la escala siguiente:

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

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------	---------	--------------------	------------	-----------------------

1. Mi opinión de mí mismo/a mejora o aumenta cuando hago bien mi trabajo.
2. En general, estoy muy satisfecho/a con este trabajo.
3. Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo.
4. Casi nunca pienso en postularme a otros puestos.
5. Me siento bien y feliz cuando me doy cuenta de que he hecho bien mi trabajo.
6. En general, estoy satisfecho/a con el tipo de trabajo que desempeño en este puesto.
7. Qué tan bien haga mi trabajo me afecta emocionalmente.

#### SECCIÓN 4

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

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

1. El grado de realización personal y de desarrollo profesional que obtengo al desempeñar mi puesto.
2. El sentimiento de logro que obtengo al hacer mi trabajo.
3. El grado de independencia de ideas y acción que puedo ejercer en mi puesto.
4. La medida en que mi puesto es desafiante.

#### SECCIÓN 5

Ahora por favor piense en *otras personas* dentro de su organización que tengan el mismo puesto que usted. Si nadie tiene exactamente el mismo puesto, piense en el puesto más similar al suyo.

Por favor piense qué tan precisas son las siguientes afirmaciones al momento de describir los sentimientos de aquellas personas sobre su puesto.

Está bien si tus respuestas aquí son distintas de aquellas cuando usted describió sus *propias* reacciones a su puesto. Es común que personas distintas sientan cosas distintas sobre el mismo puesto.

Usando la escala que le damos indique, por favor, el grado en el que Ud. está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

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

1. La mayoría de las personas en este puesto sienten una gran satisfacción personal cuando hacen bien su trabajo.
2. Ellos/as están muy satisfechas con su puesto.
3. Ellos/as casi nunca piensan en postularse a otros puestos.
4. Ellos/as se sienten bien y felices cuando se dan cuenta de que han hecho bien su trabajo.

## Anexo 4: Clave de puntuación para JDS-R

### CLAVE DE PUNTUACIÓN PARA LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE TRABAJO REVISADA

I. DIMENSIONES DEL TRABAJO: Características objetivas del trabajo en sí.

A. Variedad de habilidades: el grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades diferentes para realizar el trabajo, que implican el uso de un número de diferentes habilidades y talentos del empleado.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 3

Sección Dos: # 1, #4

B. Identidad de la tarea: el grado en el que el trabajo requiere la finalización de un trabajo "completo" e identificable, es decir, hacer un trabajo de principio a fin con un resultado visible.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 2

Sección Dos: # 2, # 7

C. Importancia de la tarea: el grado en que el trabajo tiene un impacto en la vida o el trabajo de otras personas, ya sea en la organización o en el entorno externo.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 4

Sección Dos: # 5, # 10

D. Autonomía. El grado en que el trabajo proporciona una libertad sustancial, independencia y discreción del empleado en la programación de su trabajo y en la determinación de los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 1

Sección Dos: # 6, # 9

E. Retroalimentación del trabajo en sí: El grado en el que las actividades laborales requeridas por el trabajo dan como resultado que el empleado obtenga información sobre la efectividad de su desempeño.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Uno: # 5

Sección Dos: # 3, # 8

Subsecuentemente, un puntaje promedio es computado por cada una de las características del trabajo. El **Puntaje Motivacional Potencial (PMP)** se calcula sumando los promedios de las cinco características del trabajo.

II. RESPUESTAS AFECTIVAS DEL TRABAJO: Las reacciones privadas, afectivas o sentimientos que obtiene un empleado al trabajar en su puesto.

A. Satisfacción general: Una medida global del grado en que el empleado está satisfecho y feliz con su trabajo.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Tres: # 2, # 4, y # 6

Sección Cinco: # 2 y # 3

B. Motivación laboral interna: el grado en que el empleado está motivado por sí mismo para desempeñarse eficazmente en el trabajo.

Promedio de los siguientes elementos:

Sección Tres: # 1, # 3, # 5, # 7

Sección Cinco: # 1 y # 4

C. Satisfacción de crecimiento.

Promedio de ítems # 1, # 2, # 3 y # 4 de la Sección 4.

Subsecuentemente, un puntaje promedio es computado por cada una de las respuestas afectivas del trabajo.



## Anexo 5: JDS-R Distribuída

11/27/21, 1:03 AM Encuesta Tesis Nico Enriquez

### Encuesta Tesis Nico Enriquez

Antes que nada, ¡MUCHAS GRACIAS por tu tiempo y así ayudarme con mi tesis!

En esta encuesta hay preguntas relacionadas a tu puesto de trabajo y cómo lo percibís. Uno de los objetivos de mi tesis es explorar las relaciones entre el diseño de los puestos de trabajo y la motivación laboral.

Las respuestas son 100% ANÓNIMAS, no hay forma de saber quién respondió qué y además es para mi tesis personal, o sea que tu empresa no tiene acceso a las respuestas y no tomará acción alguna sobre las mismas.

La encuesta parece larga porque son dos paginas con varias preguntas, pero las respuestas son simples y quienes la han completado tardaron solo 6 minutos en terminarla.

Estoy seguro de que estás con mucho trabajo, así que ¡TE AGRADEZCO DE NUEVO por dedicarme este tiempo!

---

**\*Obligatorio**

1. Antes de comenzar, ¿Cuál es el título de tu puesto actual? \*

\_\_\_\_\_

2. ¿Y hace cuánto estás en este puesto? \*

Marca solo un óvalo.

Más de tres (3) meses

Menos de tres (3) meses

Por favor elige la opción que mejor describe tu puesto:

<https://docs.google.com/forms/d/114L06kQc-wtFj2A6D-M7-CSUMrKz2Jmcb6NGcQUID00/edit> 1/13

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

3. ¿Qué grado de autonomía tiene tu puesto? O sea, ¿En qué medida te permite decidir por tí misma/o el modo de realizar tus tareas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muchísima, el puesto me da casi total libertad para decidir cómo y cuándo debo hacer las tareas.
- Entre moderada y muchísima.
- Autonomía moderada, muchas cosas están establecidas y fuera de mi control, pero puedo tomar algunas decisiones sobre las tareas.
- Entre poca y moderada.
- Muy poca, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo debo realizar mis tareas.

4. ¿En qué medida realizas una tarea "completa" e identificable? O sea, ¿Tus tareas tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo más grande, que tiene que ser terminado por otras personas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mi puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se aprecian fácilmente en el producto final.
- Entre moderada y completa.
- Mis tareas son una aportación moderada al trabajo general; mi contribución se puede ver en el resultado final.
- Entre pequeña y moderada.
- Sólo realizo una pequeña parte del trabajo general, el resultado de mi trabajo no se ve en el producto o servicio final.

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

5. ¿Cuánta variedad hay en tu puesto? O sea, ¿En qué medida te requiere que hagas muchas cosas diferentes, usando una variedad de habilidades y competencias? \*

Marca solo un óvalo.

- Muchísima, hago muchas cosas diferentes usando una variedad de habilidades y competencias.
- Entre moderada y muchísima.
- Variedad moderada.
- Entre muy poca y moderada.
- Muy poca, mi puesto requiere que haga rutinariamente las mismas cosas una y otra vez.

6. Para vos ¿qué tan significativo o importante es tu puesto? O sea, los resultados de tu trabajo ¿afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas? \*

Marca solo un óvalo.

- Muy significativo, los resultados de mi trabajo pueden afectar a otras personas de modo importante.
- Entre moderado y muy significativo.
- Moderadamente significativo.
- Entre poco y moderado.
- No muy significativo, es poco probable que los resultados de mi trabajo tengan efectos importantes sobre otras personas.

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

7. En qué medida la misma realización de tus tareas te brinda información sobre tu desempeño en las mismas? O sea, ¿el trabajo por sí mismo te indica si lo estás realizando bien - por fuera de lo que diga tu supervisor/a? \*

Marca solo un óvalo.

- Muchísimo; el puesto está diseñado de modo que recibo información casi constante acerca de cómo lo estoy realizando.
- Entre moderado y muchísimo.
- Moderadamente, algunas veces realizar el trabajo me informa y otras no.
- Entre poco y moderado.
- Muy poco, el puesto está diseñado de tal modo que podría trabajar indefinidamente sin enterarme si lo estoy haciendo bien.

Por favor indica qué tan de acuerdo o en desacuerdo te encuentras con las siguientes afirmaciones:

8. Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o difíciles de aprender. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Mi trabajo está diseñado de tal manera que tengo la oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

10. El mero hecho de realizar mi trabajo me da muchas oportunidades de saber si lo estoy haciendo bien. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

11. Mi trabajo me permite utilizar mis habilidades de alta complejidad. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

12. El trabajo que hago puede afectar a muchas otras personas, tanto si está bien como si está mal hecho. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

13. Mi puesto me permite la posibilidad de usar mi iniciativa o juicio personal para planificar o llevar a cabo mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

14. En mi puesto tengo la posibilidad de completar las partes del trabajo que comienzo. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

15. Al terminar mi trabajo, me doy cuenta si está bien hecho o no. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

16. Mi trabajo me permite independencia y libertad acerca de cómo hacerlo. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Viéndolo desde una perspectiva más amplia, el trabajo que realizo es muy significativo o importante. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Por favor indica cómo te sentís a nivel personal con respecto a tu trabajo:

18. Mi opinión de mí misma/o mejora o aumenta cuando hago bien mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11/21/21, 1:05 AM

Encuesta Iess Nico Enriquez

19. En general, estoy muy satisfecho/a con mi puesto de trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. A veces pienso en postularme a otros puestos. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Me siento bien y feliz cuando me doy cuenta de que he hecho bien mi trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Un poco en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

23. En general, estoy satisfecha/o con el tipo de trabajo que desempeño en este puesto. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

24. Qué tan bien haga mi trabajo me afecta emocionalmente. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

Por favor indica en qué medida estás satisfecha/o con cada uno de los siguientes aspectos de tu trabajo:

25. El grado de realización personal y de desarrollo profesional que obtengo al desempeñar mi puesto. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecha/o  
 Un poco satisfecha/o  
 Un poco insatisfecha/o  
 Muy insatisfecha/o

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

26. El sentimiento de logro que obtengo al hacer mi trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecha/o
- Un poco satisfecha/o
- Un poco insatisfecha/o
- Muy insatisfecha/o

27. El grado de independencía de ideas y acción que puedo tomar en mi puesto. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecha/o
- Un poco satisfecha/o
- Un poco insatisfecha/o
- Muy insatisfecha/o

28. La medida en que mi puesto es desafiante. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecha/o
- Un poco satisfecha/o
- Un poco insatisfecha/o
- Muy insatisfecha/o

Por favor piensa en otras personas dentro de tu equipo que tengan el mismo puesto que vos (o similar):

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

29. La mayoría de las personas en este puesto sienten una gran satisfacción personal cuando hacen bien su trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

30. Ellas están muy satisfechas con su puesto. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

31. Ellas casi nunca piensan en postularse a otros puestos. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

32. Ellas se sienten bien y felices cuando se dan cuenta de que han hecho bien su trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo  
 Un poco de acuerdo  
 Un poco en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

Si quieres (100% opcional), por favor responde las siguientes preguntas en tus propias palabras:

33. (OPCIONAL): ¿Qué te parece lo más motivante de tu puesto?

---

---

---

---

---

34. (OPCIONAL): ¿Qué te parece lo menos motivante de tu puesto?

---

---

---

---

---

11/27/21, 1:03 AM

Encuesta Tesis Nico Enriquez

35. (OPCIONAL): Si pudieras modificar algo de tu puesto, ¿Qué sería? Ó deja cualquier otro comentario que desees agregar.

---

---

---

---

---

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Anexo 6: Business Case

# Job Diagnostic Survey (JDS)

Hackman y Oldham, 1976.  
Revisada por Boonzaier, 2001.



## Tesis de Maestría - MBA

*"Técnicas efectivas de motivación laboral:  
Caso Accenture Argentina"*

**Nicolas Enriquez**

## ¿Qué es la JDS\*?

Es una encuesta cuyos resultados ayudarán a ver cómo mejorar la motivación, la satisfacción y el crecimiento de nuestros empleados.

¿Cómo lo hace?

1. Señalando los puestos que podrían ser considerados para un rediseño laboral.
2. Identificando las características laborales que más necesitan enriquecerse.

\*La JDS consiste de 30 ítems de escala Likert (ver Anexo) y toma solamente unos 5-10 minutos completarla.

## ¿En qué teorías científicas se basa la JDS?

Principalmente en los modelos de **Las Características Del Trabajo** y del **Enriquecimiento Del Trabajo** de **Hackman y Oldham** (1976).

Hackman fue profesor de **Comportamiento Organizacional** en la universidad **Yale**, donde desarrolló estas teorías con **Oldham** (YaleNews, 2013).

Su modelo es considerado el más influyente que guía la investigación sobre la naturaleza y las características de los trabajos (Boonzaier, 2001). **Sigue siendo relevante hoy**, encontrándose incluido en el **Syllabus de Comportamiento Organizacional** de la universidad de **Harvard**, donde también fue profesor (YaleNews, 2013).

## ¿Y en qué consisten estas teorías?

Según el modelo de **Las Características del Trabajo**, los trabajadores tendrán mayor motivación laboral interna, crecimiento y satisfacción laboral si:

1. Perciben que su trabajo es **importante** o **significativo**.
2. Sienten **responsabilidad** por los resultados de su trabajo.
3. Saben **qué tan bien o mal están haciendo su trabajo** (Hackman y Oldham, 1976).

## OK, pero... ¿Cómo aumentamos la motivación?

La JDS evalúa las **características del trabajo** presentes en cada puesto, y calcula un puntaje de motivador potencial (MPS) para cada una.

Según el modelo, los puestos de trabajo tienen **cinco (5) características principales** que afectan la **motivación y la satisfacción laboral** (Hackman y Oldham, 1976) •

## Las 5 características del trabajo (1/5)



1

### Variedad de habilidades

Grado en que un trabajo requiere el uso de una serie de **habilidades y talentos diferentes**.



Identidad de la tarea



Importancia de la tarea



Retroalimentación



Autonomía

Muchos juegos de salón, rompecabezas y actividades recreativas, por ejemplo, logran gran parte de su fascinación porque **prueban las habilidades intelectuales o motoras de los participantes**.



## Las 5 características del trabajo (2/5)



Medida en que el trabajo requiere la **finalización de un trabajo completo e identificable, de principio a fin, con un resultado visible.**

Si, por ejemplo, un empleado ensambla un producto completo (o proporciona una unidad de servicio completa), debería encontrar el trabajo **más significativo** que si fuera responsable solo de una pequeña parte.

## Las 5 características del trabajo (3/5)



Grado en que el trabajo tiene un **impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas, ya sea en la organización inmediata o en el entorno externo.**

Es más probable, por ejemplo, que los empleados que aprietan tuercas en los frenos de aviones perciban que su trabajo es **significativo** que aquellos que llenan cajas con sujetapapeles, pese a que los niveles de **habilidad involucrados sean comparables.**

## Las 5 características del trabajo (4/5)



Medida en la que la realización de las actividades del puesto permitan que el empleado **obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.**

¿El puesto está diseñado de tal modo que el empleado podría **trabajar indefinidamente sin enterarse si lo está haciendo bien? ¿Ó puede darse cuenta mientras lo realiza, o por lo menos al finalizarlo?**

## Las 5 características del trabajo (5/5)



Grado en que el trabajo permite al empleado **libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que utilizará para realizarlo.**

En la medida en que un trabajo tiene una **alta autonomía, los resultados dependen cada vez más de sus esfuerzos y decisiones que de las instrucciones del supervisor o de un manual de procedimientos.**

OK  
realizamos la JDS,  
y tenemos el MPS...

*¿Ahora qué?*

El MPS nos indicaría cuáles **características de los puestos podríamos rediseñar o enriquecer**, para hacer que el trabajo sea más **motivante y gratificante** para nuestros empleados.

Un puesto con bajo puntaje en la característica **variedad de habilidades**, por ejemplo, podría sugerir que es **repetitivo y desmotivante**.

Rediseñando el puesto para que haga uso de una **mayor diversidad de habilidades lo haría más motivante**, y elevará la satisfacción y el sentimiento de crecimiento del empleado.

*Veamos un ejemplo más concreto...*

## Resultado MPS (ejemplo: Reporting Analyst)

		Puntaje MPS (1 a 7)	
1	Variedad de habilidades	6.8	↑
2	Identidad de la tarea	2.3	↓
3	Importancia de la tarea	5.6	↑
4	Retroalimentación	1.9	↓
5	Autonomía	6.1	↑

Podemos ver que el puesto Reporting Analyst (RA) obtuvo un puntaje **MPS alto** en **Variedad de habilidades**, **Importancia de la tarea**, y en **Autonomía**.

Sin embargo, obtuvo un puntaje bajo en **Identidad de la tarea** y en **Retroalimentación**.

*...¿Y cómo interpretamos este resultado?*

## Interpretación MPS (ejemplo: Reporting Analyst)

		Puntaje MPS (1 a 7)	
 1	Variedad de habilidades	6.8	
 3	Importancia de la tarea	5.6	
 5	Autonomía	6.1	
 2	Identidad de la tarea	2.3	
 4	Retroalimentación	1.9	

Podemos interpretar que el puesto requiere de un abanico de habilidades para realizarlo efectivamente, que el empleado considera la **tarea importante y significativa** como para hacerla bien, y posee cierta **discreción** para cambiar procesos y programar su trabajo. Estas características lo hacen **motivante**.

Sin embargo, el empleado percibe que las tareas del puesto son partes muy pequeñas de un proceso, y **no siente que inicia y termina un trabajo completo o individualizado**. A su vez, **no puede ver con claridad si lo hizo bien o no**. Estas características lo hacen **desmotivante**.

## OK, entonces... ¿Qué hacemos? (1/2)

Para aumentar la **Identidad de la tarea**, podríamos reorganizar los procesos del puesto para que cada empleado **realice una tarea de principio a fin**, en vez de una parte aislada.

Siguiendo el ejemplo del RA, digamos que descarga información del servidor, le da formato y la envía a otro equipo o a un supervisor quien la termina y envía a los líderes.

Aquí podríamos enseñarle al RA **qué hace su supervisor para terminar el reporte**, e incluso proponerle la opción de ser quien lo envía a los líderes.



## OK, entonces... ¿Qué hacemos? (2/2)



### Retroalimentación



Para aumentar la **Retroalimentación**, podríamos pensar en implementar alguna forma que el empleado **pueda ver** con mayor claridad **si está haciendo bien o no su trabajo**.

Siguiendo el mismo ejemplo anterior, el RA no tiene forma de saber si hace bien o no su trabajo, porque se lo envía incompleto a su supervisor quien lo termina o corrige.

Mostrándole cómo se termina el reporte y **qué cosas mirar** para asegurarse de que la **información es correcta** ayudará al RA saber si hizo bien o no su trabajo.

Implementando estos cambios lograremos que los puestos sean **más motivantes**, y que nuestros empleados sientan mayor **satisfacción laboral** y potencial de **crecimiento**.

Un tiempo más tarde, podríamos volver a distribuir la encuesta para ver si los cambios fueron efectivos o no. En el caso que no lo fueran, tendríamos que pensar en otros cambios o rediseños laborales posibles.



MPS



Motivación



Estos modelos y teorías, así como la encuesta JDS y sus intervenciones, han sido revisadas, mejoradas y validadas por varios estudios y metaanálisis

**contemporáneos** (Loher, et al., 1985; Spector, 1985; Fried y Ferris, 1987; Idaszak y Drasgow, 1987).

Todos éstos comprobaron que hay **correlaciones significativas** entre el puntaje **MPS** de las características del trabajo y la **satisfacción** laboral general, la satisfacción de **crecimiento**, y la **motivación laboral** de los empleados (Boonzaier y Boonzaier, 1994; Boonzaier, 2001).

*¿Qué esperamos entonces?*

*¡Gracias!*

## Bibliografía

- Boonzaier, B. & Boonzaier, M. (1994). The job diagnostic survey: a functional tool for South African managers. *South African Journal of Business Management*, 25(3): 101-109.
- Boonzaier, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1): 1-24.
- Fried, Y. & Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-322.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Idaszak, J. & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72: 461-468.
- Loher, B., Noe, R., Moeller, L. & Fitzgerald, M. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289.
- Spector, P. (1985). Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 119-127.
- YaleNews. 15 de enero 2013. *Memorial service for former faculty member John Richard Hackman*. Recuperado de <https://news.yale.edu/2013/01/15/memorial-service-former-faculty-member-john-richard-hackman>

## Anexo: Ejemplos de ítems del JDS (1/2)

Indique el número correspondiente a su elección en cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o difíciles de aprender.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mi trabajo está establecido de tal manera que tengo la oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin.	1	2	3	4	5	6	7
3. El mero hecho de realizar mi trabajo me da muchas oportunidades de saber si lo estoy haciendo bien.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mi trabajo me permite utilizar mis habilidades de alta complejidad.	1	2	3	4	5	6	7
5. El trabajo que desempeño puede afectar a muchas otras personas, tanto si está bien como si está mal realizado.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo: Ejemplos de ítems del JDS (2/2)

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

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

←      →

<p>Muy poco, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo debo realizar las tareas.</p>	<p>Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y fuera de mi control, pero puedo tomar algunas decisiones sobre las tareas.</p>	<p>Muchísimo, el puesto me da casi total libertad para decidir cómo y cuándo debo hacer las tareas.</p>
---	---	---

2.- ¿En qué medida Ud. realiza una tarea "completa" e identificable? Es decir, ¿Consta su puesto de tareas que tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo más grande, que tiene que ser terminado por otras personas?

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

←      →

<p>Mi puesto es sólo una pequeña parte del trabajo general; el resultado de mi actividad no se aprecia en el producto o servicio final</p>	<p>Mi puesto es una aportación moderada al trabajo general; mi contribución se puede apreciar en el resultado final.</p>	<p>Mi puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se ven fácilmente en el producto final</p>
--	--	--