

Satisfacción laboral y desempeño

Job satisfaction and labor performance

Recibido: mayo del 2019 - Aceptado: julio del 2019

Laura Salazar Marmolejo
Gerencia del Talento Humano
Universidad Pontificia Bolivariana,
Seccional Palmira.
psi.laura.salazar@gmail.com

Yovany Ospina Nieto. (Asesor)
Magister en Educación y Desarrollo
Humano
Docente Asesor
Grupo de Investigación en Pedagogía y
Desarrollo Humano
Universidad Pontificia Bolivariana
Seccional Palmira
Yovany.ospina@upb.edu.co

**Laura Salazar Marmolejo,
Asesor: Yovany Ospina Nieto.**

Palabras clave:

Desempeño, Satisfacción
laboral, Productividad, Tarea.

Resumen

El clima laboral de una entidad, empresa o institución, sin importar su objeto social está configurado por la concepción que de esta tengan los miembros que la conforman; es decir la opinión que tengan sus trabajadores del ambiente laboral que se vive al interior de la misma, lo que repercute directamente con su desempeño laboral y la satisfacción laboral. En torno a este importante tema se realizó el presente ensayo, el cual se orientó a efectuar una revisión bibliográfica sobre algunas variables que influyen en una organización. Cuyos temas más importantes hoy en día, son la satisfacción laboral, el desempeño laboral, tareas, concepto de tareas, y su relación directa con la productividad.

La satisfacción laboral contribuye a que los individuos estén más contentos con sus trabajos, indicando que si las organizaciones desean empleados eficientes, es necesario que se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio.

Abstract

The work environment of an enterprise, company or institution, regardless of its social purpose is configured for the conception that the members have about it, that is to say, the opinion that workers have in relation to the working environment within the company which in turn will directly affect the labor performance and job satisfaction. Regarding this important topic, an essay was carried out which aimed at performing a bibliographical revision on some variables that influence an organization which most important topics nowadays are job satisfaction, job performance, tasks, concept of tasks, and its direct relationship with productivity.

Job satisfaction contributes to individuals being happier with their jobs, indicating that if organizations want efficient employees, it is necessary get concerned and make sure the staff is satisfied and open to change.

Keywords: *Performance, Job satisfaction, Productivity, Task.*

Introducción

El clima laboral es el contexto humano y físico en el que se desenvuelve el trabajo diario, interviene directamente en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad de la organización. Esto se relaciona directamente con el saber hacer de los directivos, con las conductas de los individuos, con su forma de trabajar y de relacionarse, su interacción con la empresa y con la oportuna actividad de cada uno. El clima laboral se determina a partir de la percepción que cada sujeto tiene del espacio en que se desenvuelve dentro de la organización. (Feris & Castro, 2006).

La intención del presente escrito, es realizar una revisión bibliográfica sobre algunas variables que influyen en una organización. Algunos temas relevantes hoy en día, son la satisfacción laboral, el desempeño laboral, tareas, concepto de tareas, y su relación con la productividad, eficiencia y eficacia. Así mismo, se pretende tener en cuenta la importancia del diseño organizacional y la satisfacción laboral, y la relación que se da entre éstas para determinar un buen desempeño laboral en la organización.

La satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un impedimento para el buen desempeño en la organización. Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el ejercicio de los empleados o miembros de la organización y dan forma al contexto en que la organización se desenvuelve. Es de gran importancia para cualquier encargado obtener información acerca de la satisfacción de su personal, para de esta forma poder tomar decisiones apropiadas y benévolas a la empresa en general. (Ruvalcaba, Selva & Sahagún, 2016).

La satisfacción laboral y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal forma que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo los individuos deben llevarse dentro de la organización para que estos se desempeñen de manera efectiva.

Desarrollo teórico

Satisfacción laboral

Satisfacción en el trabajo es una percepción estudiada especialmente por tres disciplinas: la psicología, recursos humanos y la economía. El enfoque acogido en la psicología hasta la actualidad ha intentado de revelar la razón de tener diferentes niveles de satisfacción entre los empleados que ejecutan la misma labor, la cuestión principal es saber lo que los empleados piensan sobre su empleo. Mientras, que los recursos humanos han centrado sus esfuerzos en la indagación de beneficios y circunstancias para salvaguardar a los empleados satisfechos y, por tanto, a desplegar mayores tasas de productividad en las organizaciones ya que se supone que los empleados satisfechos son más productivos. La base de su enfoque es la cuestión de lo que se puede ofrecer a los empleados en términos de remuneración y otros servicios para hacerlos más felices y más satisfechos. En el caso de la economía, la contribución se basa en la evaluación de los factores del empleo que componen esta noción de satisfacción. (Morales, Magaña & Surdez, 2007).

El constructo sobre satisfacción laboral se ha desplegado durante el siglo pasado y ha demostrado su importancia en el ámbito de las organizaciones. En la actualidad sigue siendo el protagonista de una amplia cantidad de investigaciones en todo el mundo, sin embargo, no ha aparecido hasta el momento un modelo que pueda explicar en su totalidad

el constructo, inclusive siguen apareciendo investigaciones y estudios que proponen variables que pueden influir en este.

Revisión teórico-histórica de satisfacción laboral

El interés por la satisfacción en el trabajo como ámbito de intervención e investigaciones simultáneo al surgimiento de algunas corrientes psicológicas, al respecto, Muchinsky (1994) expresa que Taylor, en 1911, ya había circunscrito dentro de su "*Scientific Management*" la satisfacción como una variable relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso, todo lo anterior directamente relacionado con el rendimiento. Otro de los preludios importantes del estudio sobre satisfacción laboral fueron los denominados "*estudios de Hawthorne*" realizados entre 1924 y 1933, por Elton Mayo de la Harvard Business School, el cual observó cómo los efectos de distintas condiciones afectaban la productividad de los empleados. Estos estudios terminaron demostrando que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad. Igualmente, estas indagaciones reafirman el interés de la psicología por emplear sus conocimientos y teorías en la mejora de las interacciones sociales y, sobre todo, en el estudio de la influencia que tienen las condiciones físicas sobre el desempeño del personal.

Así, desde la década de los 30 es donde surge un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. Sin embargo, es a partir de la década de los 80, que este tema empieza a situarse más con referencia a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación gradual

por el avance personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

En la década de los 30, surge otro estudio sistemático e importante de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral, el del Happock (1935), quien efectúa el primer estudio formal sobre satisfacción en el trabajo, en el cual considera las diferencias interindividuales y de grupo. Gracias a este estudio, se observaron diferencias significativas en los niveles de satisfacción de acuerdo al grupo profesional y al tipo de actividad desempeñada. Los niveles más altos correspondieron a los grupos de profesionales dirigentes, y los niveles bajos pertenecieron a los grupos profesionales no cualificados, dedicados a trabajos manuales. Las variables consideradas por Happock son de carácter externo.

Unos años más tarde, surge la teoría de la realización de necesidades (Need-fulfillment Theory), que es una investigación en el área realizada por Schaffer (1953), donde comienza a suponer variables internas no relacionadas con el ambiente de trabajo, sino con el individualismo, adoptando así una postura similar a la de Maslow. Schaffer (1953) establece una teoría de doce necesidades básicas, cuya satisfacción o no satisfacción produce en el sujeto un estado de tensión (insatisfacción en el trabajo o IST, por sus siglas), o de ausencia de tensión (satisfacción en el trabajo o ST, por sus siglas); no obstante, la aportación más importante del autor es la demostración de la existencia de diferencias interindividuales, de las doce necesidades básicas.

A mediados de la década de los 50, Maslow (1955) desarrolla la jerarquía de necesidades humanas donde incluyen diferentes aspectos que influyen en la satisfacción como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. En

1959 el trabajo de Herzberg, Mausner & Snyderman, desarrollaron una teoría de satisfacción con el trabajo basada en la jerarquía de Maslow, en la que concluyeron que no todos los factores influyen en la satisfacción, los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan si no están cubiertos, pues éstos solo previenen la insatisfacción y son considerados como factores de higiene, mientras que los otros factores más elevados son los que incrementan la satisfacción de conseguirlos.

Este interés inicial de las investigaciones cambia de forma significativa hacia la identificación de las actitudes y los sentimientos individuales, las valoraciones y apreciaciones subjetivas de la situación laboral, las relaciones sociales, la comunicación, el estilo de dirección o la influencia del grupo de trabajo, sobre las características de las actitudes individuales y la satisfacción en el trabajo (Lacayo, 2017). En este contexto aparecen las teorías que tienen que ver con las expectativas, la primera está relacionada con el ámbito organizacional, la cual fue la *path-goal theory*, de los autores Georgopoulos, Mahoney & Jones (1957), llevada al ámbito de los trabajadores por Vroom (1964) con la *instrumentality theory*, basada en tres conceptos: las expectativas, la valencia y la instrumentalidad. Según este autor, la expectativa tiene relación con la perspectiva subjetiva.

La teoría de Vroom dio lugar a la teoría de las expectativas de Porter & Lawler (1968), quienes postularon que la relación entre esfuerzo y desempeño esta medida por las percepciones, rasgos y capacidades humanas, lo que indica que las mejoras en el desempeño por sí mismas podrían no conducir a la satisfacción. De la misma manera, estos autores plantearon que la naturaleza de la tarea y la percepción de

equidad de las recompensas también influyen en la motivación individual.

Mientras que Werther & Davis (1982), definen la satisfacción como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados divisan su trabajo. Lo importante es reconocer que la satisfacciones un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

Locke & Latham (1990) efectúan una amplia exploración de las investigaciones sobre satisfacción laboral, y consideran que hacia 1973 habían efectuado unas 3.300 investigaciones del tema. De aquella fecha al año 2000, Judge & Church (2000) hablan de 7.856 investigaciones, un dato que difiere al presentado por Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson (2002), quienes hablan de más de 12.400 estudios publicados hasta 1991. Esta diferencia en el número de investigaciones muestra el creciente interés en el estudio de la satisfacción laboral. Este interés por la satisfacción laboral puede justificarse en dos sentidos: por el creciente interés de un fenómeno latente, y por encontrarse estrechamente relacionado con prácticamente todas las variables que describen la vida laboral.

En lo transcurrido del siglo XXI, siguen desarrollándose muchas investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral. Estas investigaciones han comprendido casi todos los campos relacionados con el trabajo, por ejemplo, la industria (Spector, 2000), la construcción (Attar & Sweiss, 2010), organizaciones deportivas (Smucker & Kent, 2004), la educación en diferentes niveles (Ching, 2001; Amarantidou, Mantis

& Koustelios, 2009), instituciones religiosas (McDuff, 2007), etc.

Según Martínez (2007) en el actual mundo contemporáneo, en los negocios se afirma que la satisfacción de los trabajadores se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas, según la autora, las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos de calidad en el producto ni de servicio al cliente si sus subalternos no se encuentra satisfecho entre otras cualidades.

Conceptualización de Satisfacción Laboral

Después de una extensa revisión bibliográfica, se puede observar que existen numerosas definiciones de Satisfacción Laboral y de las variables que se incluyen en ella. Hegney, Plank & Parker (2006), por ejemplo, señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y los empleados es una constante en todas las definiciones. Otro ejemplo es la propuesta por Staw & Ross (1985): “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Para Newton & Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Para Arnedo & Garcia (2013), las teorías que han sido expuestas durante las últimas décadas tienen perspectivas interesantes, sin

embargo, no existe una teoría que revele en toda su complejidad lo que hace al empleado más o menos productivo, no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los postulados como por ejemplo establecer que la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, pues lo contrario genera malestar y sentimientos que conllevan a un desempeño deficiente.

Garmendia & Parra (1993) argumentan que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas. Estos autores precisan que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

Para Hannoun (2011), la satisfacción en el trabajo, se puede puntualizar de forma general, como la actitud general del sujeto hacia su trabajo. Donde, los trabajos que los individuos desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, desempeñar con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

De acuerdo con Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende,

es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización. En este texto se enfatiza la experiencia del trabajador, en la que interviene la perspectiva del capital humano.

La Satisfacción Laboral en la actualidad es un tema de gran interés, apreciable tanto para la psicología del trabajo como también para las organizaciones. En cuanto a las organizaciones este concepto se instruye como una variable que influye sobre las interrelaciones entre sujetos y la organización, pues de esta interacción es que resulta necesario prestar atención a ambos intereses. En otras palabras, los individuos requieren que las organizaciones sean importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a los sujetos para lograr sus objetivos organizacionales.

Para seguir entendiendo sobre a la Satisfacción Laboral es primordial comprender un concepto de gran importancia como es el de la actitud, es decir, ya que esto determina en gran medida el cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo. La comprensión de estos conceptos se hace necesaria debido a que la satisfacción laboral puede definirse como "El conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo", dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo (Davis & Newstrom, 1987).

De acuerdo con Hannoun (2011) la satisfacción laboral se puede puntualizar como la actitud general que dispone un sujeto hacia su trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores de cada individuo. Habitualmente los aspectos que

influyen en la percepción del trabajador son: las necesidades, los valores y los rasgos personales, retribución, condiciones de trabajo, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso. Donde se puede mencionar que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional y al desempeño laboral.

Para Chiavenato (1999), la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Es decir, con los niveles de satisfacción del empleado, igualmente, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de los sujetos en relación a los resultados. Según Lacayo (2017), existen factores que afectan negativamente a los trabajadores, y que puede llegar a producir gran nivel de insatisfacción. Algunas de las causas principales son: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasas posibilidades de promoción, personas inseguras, ambiente laboral tenso, malas condiciones de trabajo. Uno de los resultados de la desmotivación puede afectar el rendimiento y productividad de la empresa.

La teoría de dos factores formulada por Herzberg (1959) postula dos clases de aspectos laborales, un grupo de factores extrínsecos y un grupo de factores intrínsecos. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla, pero no pueden determinar la satisfacción ya que esta estaría determinada por los factores intrínsecos, aquellos circunstanciales al trabajo. Es decir que la satisfacción laboral solo puede venir generada por los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos.

De esta misma forma Davis & Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como

un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo, donde relacionan la satisfacción laboral con la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

Según Koontz & Weihrich (1998), la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Por otra parte, para Wright & Bonnet (2007) la satisfacción laboral es uno de los problemas más comunes en las organizaciones. No obstante, también es una de las formas más antiguas utilizadas para poder medir y conocer la felicidad de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Muñoz, (1990) define la satisfacción laboral como un sentimiento de complacencia que experimenta un trabajador por el mismo hecho de realizar su labor, actividades que le interesen, en un ambiente adecuado y cómodo, con compensaciones psico-socio-económicas según sus expectativas. Igualmente, define la insatisfacción laboral como un sentimiento de desagrado que experimenta la persona al realizar su trabajo en algo que no le interesa, en un ambiente que le disgusta, y con compensaciones no acordes a sus expectativas.

La satisfacción en el trabajo, es pensada por otros autores como una actitud general hacia éste, más que un proceder; así, el nivel de satisfacción estaría dado por el contraste entre la calidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir (Robbins, 1987). En este contexto, según Blum & Naylor (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los trabajadores; esas actitudes tienen relación con el empleo y se refieren a factores

determinados tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

A su vez, Landy & Conte (2005) precisan la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Las actitudes poseen características de dinámicas y variables, es decir, un estado de satisfacción se puede terminar mucho más rápido de lo que tarda en desarrollarse, lo que implica la necesidad de mantener una atención constante sobre ella. Como cualquier otro tipo de actitud estas se van adquiriendo en el transcurso del tiempo y en la medida que los trabajadores se desempeñan en la empresa. (Robbins, 1999).

Según Lacayo (2017), la satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre, además una oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999) Siguiendo con el concepto de las actitudes Thomas y Znaniecki (1918) hacen mención a que estas son un proceso de la conciencia

individual que determina la actividad real o posible del individuo en el mundo social.

Como la actitud siempre es dirigida hacia un fin, esta también puede definirse como un estado mental de un individuo hacia un valor, donde la palabra “valor” hace referencia a cualquier dato con un contenido empírico accesible a quienes componen un grupo social. Rosenberg y Hovland (1960) definieron las actitudes mediante un modelo de tres componentes, en donde se establece que las actitudes son predisposiciones para responder a cierta clase de estímulos con determinado tipo de respuestas, siendo estas, afectivas, cognitivas y conductuales.

La satisfacción laboral desde una dimensión actitudinal se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su labor, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido consecuentemente de tal trabajo (Topa, Lisboa, Palaci & Alonso, 2004).

Para Lacayo (2017), existen agentes que perturban negativamente a los empleados, y que puede llegar a provocar gran nivel de insatisfacción. Algunas de las causas importantes son: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, insuficientes posibilidades de promoción, personas inseguras, ambiente laboral tenso, malas condiciones de trabajo. Una de las consecuencias la desmotivación esta puede perturbar el rendimiento y productividad de la empresa y como conclusión de este estudio se resalta que la satisfacción laboral tiene una correlación positiva y significativa con el bien estado de ánimo, actitudes positivas, salud física y psíquica, conductas laborales.

Según Espaderos (2016), para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es preciso que cuenten con un ambiente motivador,

donde se les pueda dar una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; brindándoles de esta forma, una satisfacción laboral para que sin duda alguna engrandezca su desempeño. De esta forma, la productividad de una organización o institución depende en gran medida de un buen desempeño de los trabajadores, por lo que a mayor rendimiento y mayor bienestar para los mismos, mejor será su calidad productiva. En general, para alcanzar una organización competitiva, es justo contar con un recurso humano comprometido y capaz de ofrecer a la organización todos sus conocimientos y habilidades (Montoya, 2009).

Desempeño laboral

Los autores Milkovich & Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Mientras que los autores Gibson et al. (2001) lo definen como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

El desempeño se concibe como la acción o acciones que un sujeto ejecuta con el ánimo de obtener un resultado (Toro, 2002). En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas) (Toro, 2010).

Existe una gran cantidad de criterios que podrían evaluarse al valorar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características propias que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

Milkovich & Boudrem (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato (2000) expone que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para poder lograr alcanzarlos.

Chiang, Méndez & Sánchez definen que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño, como, por ejemplo, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, las cuales, son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

Por otra parte el desempeño, son comportamientos que permite al empleado cumplir con las metas establecidas. De igual forma García (2001) expone que "el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados que son relevantes para los objetivos de la organización".

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) presentan una definición completa del desempeño laboral, en la cual manifiestan que es el resultado de cargos que se

relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. En resumen, el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador.

El desempeño laboral sirve para que el profesional demuestre su nivel de conocimiento, las habilidades que tiene, su experiencia, las actitudes frente a conflictos, sus principales motivaciones, sus rasgos de personalidad y sus valores que se conjugan para lograr los resultados establecidos, en relación con los requerimientos de la organización. En el desempeño laboral se evalúa la capacidad, habilidad y efectividad de cada empleado en el desarrollo de sus actividades en lapso de tiempo establecido por la jefatura o gerencia y luego se evalúa el potencial desarrollo del empleado (Lara, 2012, p. 38).

Evaluación del desempeño

Existen varios autores que han definido la Evaluación del Desempeño, entre ellos los de mayor aporte metodológico, son: Werther y (2000) precisa que "la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado". Chiavenato (2002) dice que "la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro". Arias & Heredia (2004) mencionan "que las evaluaciones de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado".

Como se puede observar en todos estos autores referenciados, se destaca la

importancia del desempeño personal como aporte a la misión de la organización y que favorece al proceso, producción y calidad de los procesos. En este contexto, la Evaluación del Desempeño precisará en instaurar políticas de progreso del desempeño profesional de los participantes con visión de los objetivos estratégicos de la organización.

Alles (2006) explica que el “análisis del desempeño o la gestión de una persona es el instrumento para dirigir o supervisar al personal, también para lograr el desarrollo personal y profesional del colaborador, como la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del recurso humano.” (P.62). Según con lo anterior es necesario ilustrarse y conocer el progreso de cada colaborador a través de herramientas que permitan mejorar la productividad y al mismo tiempo orientar a resultados positivos a la empresa.

La evaluación del desempeño se debe de relacionar como un elemento factible para recursos humanos porque toda organización busca la obtención del talento humano para obtener mejores resultados finales en las unidades del negocio. Además, la misma se debe de realizar con procesos que sean simples y no estructurados, esto para que las dos partes obtengan o intercambien ideas e información para un resultado con compromiso en conjunto.

La importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo.

Como se ha dicho anteriormente, la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. El diseño del trabajo en las organizaciones, implica en su gestión, involucrar a las personas en sus tareas y capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas y en los medios para conseguirlos, además de simplificar el trabajo le proporciona satisfacción a nivel personal y profesional.

Tarea y su relación con el desempeño laboral

La tarea, es el concepto más básico y constituye la unidad del análisis, donde los demás conceptos suelen sustentarse en ella. Para Terrazas (2015), tarea es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización. Para Carrasco (2009), la tarea, es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones.

Según Hontangas (1996) la tarea es, identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado

identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona.

El contenido de la tarea o del trabajo se experimenta cuando la persona percibe que el trabajo que desarrolla tiene una utilidad para la organización. Además, para dotar de contenido al trabajo o a la tarea, ésta debe ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollar sus conocimientos o capacidades. Es decir, el trabajo debe tener significado para la persona. La posibilidad de tener un control sobre la ejecución y diseño del trabajo, permita dotar de mayor contenido al mismo.

Según Terrazas (2015), cada empleado es adiestrado en el método de trabajo, es decir, en la manera de ejecutar la tarea específica para desempeñar las actividades rutinarias de su cargo; en caso de suceder un imprevisto, debe acudir a su superior. La relación de trabajo de los obreros es diádica: cada uno de ellos se relaciona únicamente con su superior. Los contactos con los compañeros relacionados con la tarea se formalizan y controlan para evitar pérdida de tiempo. El flujo secuencial de trabajo y el tiempo de su duración se establecen previamente.

En forma consciente e inconsciente, los gerentes, los integrantes de equipos de trabajo dirigidos o autor dirigidos, cambian las tareas relacionadas con el trabajo de los empleados. Como las tareas y medios para llevarlas a cabo cambian, los gerentes y los equipos necesitan conocer la forma de diseñar y rediseñar los trabajos de un modo formal para hacerlos motivadores, significativos y productivos en la medida de sus posibilidades y recursos a su alcance. Es por esto, que en el diseño de los puestos

deben de ser tomados en cuenta: las necesidades y las metas del empleado como de la organización. (Hellriegel & Slocum, 1999).

Por otro lado, desde el desempeño laboral, se hace evidente un énfasis que se denomina desempeño de tarea, o la dimensión técnica del constructo de desempeño. Según Ramírez (2013), desde la dimensión de desempeño, se percatan de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización. Al respecto, Arvey y Murphy (1998) esbozaron que parte de la respuesta a esta situación se hallaba en la unión o fijación histórica del campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones con una marcada orientación conductual/objetiva que acentuó el desempeño de tarea como el "único" dominio importante del desempeño laboral individual.

Sin embargo, ese último enfoque, ha ido cambiado ampliamente durante las últimas décadas, pasando desde un enfoque centrado meramente en la tarea hacia una mirada más amplia, que incorpora otros elementos que fueron abandonados sistemáticamente durante mucho tiempo. Es probable que esta tendencia no haya florecido al azar, sino que obedezca al desafío que ha supuesto la naturaleza cambiante del trabajo y de las organizaciones (Ilgen & Pulakos, 1999), en un entorno cada vez más globalizado, ambiguo y dinámico (Grant & Ashford, 2008).

Desde esta línea argumental, de la misma manera es posible comprobar una tendencia general a privilegiar definiciones más flexibles para puestos y roles, donde estas unidades de trabajo son caracterizadas con más sentido de dinamismo e intercambiabilidad. Igualmente, hay un mayor énfasis en cuanto a la identificación de las competencias

personales requeridas para varios puestos y roles, en contraposición a la visión limitada de tareas y funciones inherentes a puestos y roles de carácter fijo (Arvey & Murphy, 1998; Wildman, Bedwell, Salas & Smith-Jentsch, 2010).

Las empresas necesitan seguir un modelo que sea posible utilizar en cualquier departamento, que ayude a mejorar el desempeño, en donde el trabajo sea agradable, las personas se sientan bien y sean más productivas. Que les permitan desarrollar sus capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas como capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos, entre otras.

Desde la gestión de proyectos es importante la definición de tareas para la realización de la programación. En general suele ser conveniente dividir el proyecto en paquetes de trabajo, ya que permite descomponerlo en partes claramente identificables. Cada una de estas partes puede descomponerse en actividades o tareas a realizar, interdependiente entre sí.

Las actividades deben tener las siguientes características: (1) Ser mensurables en términos de tiempo, recursos, esfuerzo y coste; (2) tener un producto final como resultado; (3) tener un comienzo y un fin claro; (4) ser responsabilidad de una sola persona. Mientras que la información que se necesita de cada actividad se puede resumir como sigue: (1) descripción de la tarea; (2) Inputs o precondiciones necesarios; (3) requerimientos de recursos con costes; y, (4) tiempo estimado.

Concepto de tareas

Uno de los más representativos de la escuela clásica es Frederick Taylor, la administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se busca la eliminación del desperdicio, la pereza de los obreros y la reducción de los costos de producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. (Chiavenato, 1999).

Desde el diseño de trabajo se define las tareas que constituyen un trabajo para un individuo o grupo. Un trabajo incluye varias tareas, una tarea consiste en un número de elementos, y un elemento está formado por micro movimientos. (Carro & González, 2015). Para que una organización pueda ser competitiva en los contextos y ámbitos en donde tiene su despliegue, tiene que diseñar y rediseñar las tareas que involucran sus actividades tanto a nivel interno con sus áreas funcionales internas tomando en primer lugar al recurso-capital-factor humano por ser la parte más importante en su gestión y operatividad. Esto conlleva a poner especial énfasis en el diseño y rediseño del trabajo, por las partes cuantitativas y cualitativas en que se mide en cuanto a su rendimiento, aprovechamiento, productividad y rentabilidad.

Para Carro & González (2015), las tareas constituyen un trabajo para cada individuo o grupo. Donde un trabajo puede incluir

varias tareas, una tarea consiste en un número de elementos, y un elemento está formado por micro movimientos. Para estos autores el diseño de trabajo se involucra desde las siguientes cuatro perspectivas: (1) Especialización y enriquecimiento del trabajo; (2) Componentes psicológicos; (3) Ergonomía y métodos de trabajo y (4), Sistemas de motivación e incentivos.

La importancia del diseño de trabajo como una variable administrativa se debe a Adam Smith quien sugirió que una división del trabajo, también conocida como especialización del trabajo, podría ayudar en la reducción de los costos del trabajo en varias maneras: (1) avance de la destreza a través de un aprendizaje más rápido del empleado debido a la repetición; (2) menos pérdida de tiempo debido a que el empleado no estaría cambiando trabajos o herramientas; (3) desarrollo de herramientas especializadas y la reducción de la inversión debido a que cada empleado tiene solamente unas cuantas herramientas necesarias para una tarea específica; y, (4) consideración para la eficiencia del trabajo. Estas cuatro ventajas de la especialización del trabajo son válidas aún hoy en día.

Algunas características motivacionales sobre las tareas desde el diseño del trabajo valorado por el Morgeson & Humphrey (2006), son: (1) Autonomía. Grado de libertad e independencia que un sujeto tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo. Esta dimensión igualmente da cuenta de la libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos para realizar las tareas, expresadas respectivamente en las siguientes dimensiones: (1) Autonomía en la planificación del trabajo; (2) Autonomía en la toma de decisiones; (3) Autonomía en el método de trabajo; (4) Variedad de tareas. Grado en que el puesto requiere que

el ocupante desempeñe un amplio rango de tareas; (5) Significación de la tarea. Grado en que el puesto ejerce influencia en la vida o en el trabajo de otras personas, dentro o fuera de la organización; (6) Identidad de tarea. Grado en que el puesto implica realizar una parte completa de trabajo, siendo los resultados fácilmente identificables; y, (7) Retroalimentación procedente del propio trabajo. Grado en que el puesto proporciona información directa y clara acerca de la efectividad del desempeño de tarea.

Desde el anterior contexto, la autonomía es el grado de libertad que el sujeto tiene para influir en los diferentes aspectos que afectan a la ejecución de su trabajo. Es la eventualidad de decidir sobre aspectos referentes a la tarea y a la conducta que debe seguirse a lo largo de la jornada laboral. Puede darse sobre aspectos que se refieren a la realización de la tarea (orden de las tareas, métodos, herramientas, etc.), al tiempo de trabajo (ritmos, pausas, horarios, vacaciones, etc.) o a la organización del trabajo (objetivos, normas, etc.).

Igualmente para Morgeson & Humphrey (2006), las características sobre las tareas, desde el conocimiento son: (1) Complejidad del puesto. Grado en que las tareas de un puesto son complejas y difíciles de desempeñar, esto significa el polo opuesto de la simplicidad de tarea; (2) Procesamiento de información. Grado en que el puesto exige atender y procesar datos u otro tipo de información; (3) Solución de problemas. Grado en que el puesto requiere de ideas o soluciones únicas, además refleja los requerimientos de procesamiento cognitivo de mayor actividad. (4) Variedad de habilidades. Grado en que el puesto exige al individuo utilizar una variedad de diferentes habilidades para completar el trabajo; (5) Especialización. Grado en que el puesto implica desempeñar

tareas especializadas, o bien, poseer conocimientos y habilidades especializadas.

Según Ramírez (2013), en su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden desempeñar un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus subdimensiones no es homogénea.

Grant & Parker (2009), reflexionan que el diseño del trabajo aborda como los puestos, las tareas y los roles se estructuran, se representan y se modifican, reflejando el impacto que tienen las estructuras, representaciones y modificaciones en los resultados individuales, grupales y organizacionales. Desde este contexto, tratar de aproximar los roles a las tareas, significa afrontar un análisis de las diferentes estructuras y flujos de trabajo que se dan dentro de las organizaciones, para poder llegar a un nivel básico de la tarea y la responsabilidad, donde se sustentan la mayoría de los roles de equipo. Sin embargo, esto supone manejar múltiples conceptos organizacionales como eficacia, eficiencia, productividad.

Para Daft (2011), el entorno de tarea comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. El entorno de tareas incluye los sectores industrial, materias primas y de mercado, y quizás el de recursos humanos e internacional.

Las organizaciones deben tener presente sus objetivos y saber cómo poder alcanzarlos. Para esto es necesario tomar en cuenta que el trato con los trabajadores influye grandemente en el desempeño general

de la organización. Para saber manejar ciertas circunstancias se deben aplicar estas tres habilidades: eficiencia, eficacia y Productividad.

Satisfacción y productividad

La relevancia de estos temas para la psicología organizacional y para las empresas radica en comprender que el comportamiento de las personas, es decir su desempeño, es un fenómeno psicológico que determina la productividad (Toro, 2002), por su parte, la satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal (Littlewood, 2008).

La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente.

Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice:

Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan

que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

Productividad

En relación a la productividad Ahumada (1987) refirió:

La productividad del trabajo es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre los países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos. (p. 23).

Drucker (1973), indicó que “la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad: es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.” (p. 69).

En este sentido Gutiérrez (2010) manifestó que “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlo”. (p. 21).

Generalmente la productividad se puede medir por la división de los resultados contra los recursos, los resultados se miden en las unidades fabricadas, unidades vendidas o servicios prestados, por otro lado los recursos se miden por la cantidad de

trabajadores, por las horas – máquina, por el tiempo utilizado, entre otros. La productividad se mide eficientemente cuando se valoran adecuadamente los resultados y los recursos.

Koont, Weihrich y Cannice (2012), consideró que:

La productividad es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un tiempo determinado con la debida consideración de la calidad. De tal forma no solo tiene que ver con los números sino más bien con la calidad del producto o servicio final, ya que de nada sirve tener un tiempo record en la elaboración de un producto si al final este no es de la mejor calidad, repercutiendo esto en los insumos de la empresa (p. 14).

Para Martínez (2007) la productividad se puede describir como:

Un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p. 87).

Lo mencionado anteriormente, conlleva a considerar a la productividad como una herramienta correcta en la cual se modifican y utilizan los recursos para cumplir con los resultados establecidos por la organización.

Eficiencia

No hay un consenso sobre la definición de eficiencia que se reproduce en los diccionarios. Para el Diccionario de la Real Academia Española la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”,

esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. Mientras que María Moliner presenta una definición con un matiz sutilmente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia “se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado”.

Para Gutiérrez y De la Vara (2013, p.7), es la medición de los valores obtenidos de las unidades sin fallas sobre unidades totales producidas, tomando en cuenta, los recursos empleados. En este indicador, se desea optimizar los recursos de tiempos y costos.

El economista define “eficiencia” en una forma genérica de la siguiente manera: un sistema está eficiente cuando no hay ninguna forma de redistribuir los recursos que permitiera que alguien (o algunos) tendría(n) mayor bienestar o satisfacción sin que otro (u otros) tuviera(n) menor bienestar o satisfacción. La eficiencia de asignaciones de recursos y procesos productivos se juzga a la luz de asignaciones alternativas y sus impactos sobre el bienestar de la población. Se refiere a esta eficiencia como la “eficiencia Paretiana”, en referencia al economista italiano quien desarrolló una teoría sobre comparaciones de diversas asignaciones en la economía y sus impactos sobre el “bienestar social”. Esta definición resulta ser de muy difícil aplicación práctica, pues una aplicación rigurosa del concepto nos obligaría a medir el “bienestar” o la satisfacción de las personas y de la sociedad.

Según el autor Fleitman (2007, p.99) menciona que “la eficiencia consiste en la evaluación de los esfuerzos requeridos para así alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de los materiales, cumplir con la calidad propuesta, ya que los

resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible, y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. La eficiencia es un favor muy importante en el éxito de las empresas, pero la eficacia es aún más decisiva”.

Es decir, la eficiencia va denotar la optimización de recursos, y cuando se dice ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo, ya que buscarán utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente organizados para así asegurarse un óptimo empleo de los recursos disponibles.

Eficacia

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa hacer o lograr. Es el valor que resulta de las unidades o actividades planeada sobre las unidades totales realizadas. (Gutiérrez, 2010, p.21). La eficacia medirá los esfuerzos relevantes que deben llevarse a cabo en una organización, además busca incrementar y mejorar las habilidades de los trabajadores y generar programas que les pueda desempeñarse bien.

Según Fleitman (2007, p.98) “la eficacia mide los resultados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplan de manera organizada y ordenada sobre la base”.

La eficacia está dada por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en su diseño, usualmente se presenta a una forma de planificación como el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, específicos, metas y actividades. (OIT, 2008).

Conclusiones

Se puede concluir que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos indicadores significativos del funcionamiento psicológico del recurso humano dentro de las organizaciones. Las diversas investigaciones relacionadas con el tema, logran una directa relación entre estas variables y un buen nivel de funcionamiento en cada una de ellas. Aunque aún hay mucho camino por recorrer, cada vez se hace más necesario tratar de comprender y estudiar los diversos factores tanto físicos, sociales, como individualmente que influyen en el rendimiento de los individuos en el trabajo. Esta necesidad aparece desde la manera como los trabajadores interpretan su medio laboral que los rodea, así se ve reflejado directamente su nivel de productividad y eficiencia.

Desde una visión positiva la satisfacción contribuye a que los individuos estén más complacidas con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño. Esto indica que si las organizaciones desean empleados que den mucho más y que cumplan con las normas definidas, es necesario que se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio.

Otra conclusión importante, es lo relacionado al contenido de la tarea, ya que un trabajo con contenido es aquel que permite al empleado sentir que su labor sirve para algo, que tiene utilidad en el conjunto del proceso en que se desarrolla y para la sociedad en general, y que le ofrece la posibilidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y capacidades.

En el mundo de las organizaciones, existen gran cantidad de puestos en los que el trabajo reside en la repetición de una serie de tareas cortas y repetitivas, carentes de significado

para el sujeto que las realiza, que, a menudo, excluye la totalidad del proceso o, incluso, la finalidad de su propia tarea.

Se puede concluir además que la dirección del recurso humano, tendría en sus manos una objeto que le brindara unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que comprenderá toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a los individuos, permitiendo así que concuerden los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el todo el proceso.

Referencias bibliográficas

Abrajan, M.; Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 14, núm. 1, enero-junio, p. 105-118. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A. C. Xalapa, México.

Ahumada, I. (1987). La productividad laboral en la industria manufacturera nivel y evolución durante el periodo 1970-1981. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. México.

Alles, M. (2006). Desempeño por competencias, evaluación de 360° (2ª.ed.) Buenos Aires: Granica.

Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas. (Digital Object Identifier). Revista de Universidad Rafael Belloso Chacín, 4, 132-147.

Arnedo, H. y García, L. (2013). Análisis del nivel de satisfacción de los empleados

y docentes de la Corporación Educativa para el Incremento de la Productividad "CEIPRO" a través de un diagnóstico del clima organizacional. Tesis de grado. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias.

Arvey, R. D. y Murphy, K. R. (1998). *Performance evaluation in work settings. Annual*

Review of Psychology, 49, 141-168.

Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª ed.). México: Trillas.

Carro, R. y González, D. (2015). *Administración de las operaciones: Actividades para el aprendizaje. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.*

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª.ed.) Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª.ed.) México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9ª.ed.) México: Mc Graw Hill Interamerica.

Druker, P. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row.

Espaderos, A. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar.*

Feris, L. y Castro, M. (2006). *Importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la*

organización. Diplomado. Universidad de La Sabana.

Fleitman, Jack. (2014). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. 1ª ed. México D.F.: Editorial Pax México.

Garmendia, J.A. y Parra, F (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Taurus.

Georgopoulos, B., Mahoney, T. y Jones, L. (1957). *A path-goal approach to productivity. Journal of Applied Psychology*, p. 41, 345-353.

Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). *Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. Academy of Management Annals*, 3, 317-375.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. 3ª ed. México: McGrawHill.

Gutiérrez, H. y De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y seis sigmas*. 3ª ed. México: McGrawHill.

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina: Mendoza.*

Happock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Nueva York: Harper & Row.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (1999). *Comportamiento organizacional. Décima edición*. España: S.A. Ediciones Paraninfo.

Hontagas, P. (1996). *Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En Peiró, J. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo.*

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, 2 ed. New York; John Wiley & Sons, Inc.

Ilgen, D. R. y Pulakos, E. D. (1999). *Employee performance in today's*

organizations. En D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.

Koont H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración, perspectiva global y empresarial*. 14° Edición. México: McGraw-Hill.

Judge, T.A. y Church, A. H. (2000). *Job Satisfaction: Research and Practice*. En C. I. Cooper y E.A. Locke (Eds.). *Industrial and Organizational Psychology. Linking Theory with Practice* (166-198). Oxford: Blackwell Publishers.

Judge, T.A. y Larsen, R. J. (2001). *Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98.

Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M., Schriesheim, C.A. y Carson, K.P. (2002). *Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Análisis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14-32.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. Editorial México Mc Graw Hill.

Littlewood, H. (2008). *Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional*. En J. F. Uribe (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: UNAM.

Locke, E. (1970). *Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.

Locke, E. y Latham, G. (1990). *Work Motivation and Satisfaction: light at the end of the Tunnel*. *Psychological Science*, Julio, Vol. 1, Issue 4.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de RR.HH. USA*: Editorial Addeson Wesler Iberoamericana.

Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2008). *Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design*. En J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 27, pp. 39-92). Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.

Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 11, núm. 1, 2009. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.

Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Muchinsky, P.M. (1995). *Review of "Jobs Seeking Skills Assessment."* *The Twelfth Mental Measurements Yearbook*. Lincoln, Neb.: Buros Institute of Mental Measurements.

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Madrid, España: Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

OIT. *Introducción al Estudio del trabajo*. (1996). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. ISBN: 92 – 2- 307108 – 9.

Porter, J. y Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Howewood, IL: Dorsey Press.

Ramírez, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Trabajo de

Doctorado. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall.

Ruvalcaba, F., Selva, C. y Sahagún, M. (2016). *Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. Estudios sobre el trabajo en la región centro México*.

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. y Konecnik, M. (2007). *Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.

Sanín, J. y Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios* *Universitas Psychologica*, vol. 13, No. 1. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Schaffer, R. (1953). *Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work*. *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 67(14), 1-29.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.

Terrazas, R. (2015). *Diseño de cargos y tareas*. En el Blog de El Divino.

Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (2010). *Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 193-225.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Werther, W.B. y Davis, K. (1982), *Dirección de personal y recurso humano*. México: Editorial McGraw Hill.

Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E. y Smith-Jentsch, A. (2010). *Performance measurement at work: A multilevel perspective*. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, 303-341)*. Washington, DC: American Psychological Association.