ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO
CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual
BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

Grupo Temático N° 17: Identidades, cultura y subjetividades en el mundo del trabajo

Coordinadores: Javier P. Hermo y Cecilia Lusnich

¿Cómo contribuir a enriquecer la subjetividad laboral, sin poner el acento en expropiar saberes y haceres?

Aproximación a un nuevo modelo de gestión en América Latina

Autor/es: Dra. Genoud Maria Andrea

E – mails: info@cofundal.com

Autor/es: Mg. Broveglio Gerardo

E – mails: gbroveglio@uade.edu.ar

Autor/es: Dr. Picasso Emilio

E – mails: emiliopicasso@gmail.com

Pertenencia institucional: Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE); Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Universidad Católica Argentina (UCA)

Introducción

La investigación que da origen a este paper propone consolidar un modelo de gestión para enriquecer las funciones laborales diversas (MGEFL), con base en la adaptación del Modelo de las características del puesto (MCP o JDS) de Hackman y Oldham, y a partir de la inclusión de nuevas variables propias de la coyuntura Latinoamericana. Asimismo busca analizar paulatinamente el funcionamiento del modelo, aplicando SEM, modelos de ecuaciones estructurales, técnica profunda que combina el análisis factorial con la regresión lineal, con miras a validar empíricamente modelos causales hipotéticos expresados mediante diagramas de senderos.

Concretamente el proyecto global busca, primero reconstruir la representación social que elaboran los trabajadores acerca de su realidad laboral, estudiando cómo ciertas *dimensiones centrales* presentes en cualquier trabajo influyen en los *estados psicológicos de los individuos*, estimulando u opacando el *potencial motivador* de los puestos o funciones, medidos en términos del grado de motivación interna, la calidad de rendimiento y el autodesarrollo.

El modelo propuesto evalua la incidencia de *variables moderadoras* como el grado conocimientos y capacidades relevantes; la necesidad de desarrollo personal y el grado de satisfacción de los factores extrínsecos (ya presentes en el modelo original), pero incorpora[1] nuevas dimensiones[2] como factores condicionantes y sentimientos. Asimismo se indagan valores laborales personales priorizados y valores culturales organizacionales descriptos por los encuestados.

En particular se desea precisar que la aplicación de técnicas de análisis estadístico de gran profundidad, específicamente se alude al Modelo de Ecuaciones estructurales (SEM), lejos de pretender invalidar el modelo, busca detectar particularidades para adaptar el modelo en nuestra región y proponer nuevas pautas de gestión. Desde el punto de vista teórico-metodológico, se busca exacerbar cortes disciplinarios, en línea con De la Garza Toledo (2000), sumando un aporte a los Nuevos Estudios laborales en América Latina (NEL).

El paper se estructura en términos de 4 secciones. El apartado 1 sintetiza los aspectos teóricos desde los cuales se anclan las interpretaciones. La sección 2 expone el camino metodólogo transitado para concretar los objetivos de investigación, las características de la muestra, así como aspectos teóricos centrales sobre las técnicas de análisis estadísticas utilizadas. De igual forma se detallan la totalidad de las hipótesis que se validarán en futuros papers, con base en la utilización de modelos de ecuaciones estructurales (SEM). La parte 3 describe el funcionamiento del modelo propuesto aplicando SEM sobre tres hipótesis, en las que se profundiza cómo las variables centrales de las funciones laborales dan forma a los Estados Psicológicos Críticos. Finalmente el apartado 4 plantea algunas sugerencias y discusiones pendientes, hasta tanto se concluya el análisis total de los objetivos y se consolide la verificación de las restantes hipótesis planteadas.

---

[1] La actual investigación se enmarca en un proyecto global sobre estructuras organizacionales de diversas fases (2005-2012) transitando un proceso de triangulación cuyo origen fue de naturaleza cualitativa (Genoud, 2005- 2007). En esa primera etapa se reconstruyeron las imágenes acerca de las estructuras laborales formales e informales, y cómo éstas afectan los valores humanos generales, laborales y organizacionales, los comportamientos y las relaciones sociales, dentro y fuera del trabajo, con base en los datos recabados a partir de 33 entrevistas semiestructuradas. Se incluyeron trabajadores de empresas productivas, servuctivas y logísticas, pertenecientes a todos los niveles jerárquicos. A posteriori, ya en el marco institucional del INSAD (Uade), se avanzó en la etapa cuantitativa en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), Argentina. Se operacionalizó la guía de entrevista y se construyeron dos cuestionarios que permitieron concretar dos fases metodológicas cuantitativas: la primera entre 2009- 2010 sobre una muestra no paramétrica de 229 casos y una segunda fase durante 2010- 2011 en la que se logró una muestra altamente representativa de la población en estudio (PEA), tras efectuar un muestreo estratificado proporcional con control de cuotas en las variables más relevantes de las que se disponía de información poblacional: actividad y tamaño de la empresa (Genoud, Broveglio, Picasso, 2014). Durante los años 2014- 2016 se ha evaluado el Modelo original de las características del puesto de Hackman y Oldham (MCP) y con base en el conocimiento acerca de lo que los propios trabajadores diversos han trasmitido acerca de la realidad laboral argentina, se incorporaron variables, se modificaron preguntas y se realizaron 350 encuestas incluyendo países de América Latina, como fase preliminar del actual proyecto.

[2] Los factores condicionantes o de predisposición y los sentimientos respecto del trabajo han sido analizados en Argentina desde el año 2005 a lo largo de las diversas fases de investigación y se extrapolan a América Latina, con miras a ratificar si estos elementos son coincidentes en la región.

1. Los anclajes teóricos

La configuración de identidades laborales (para quienes acceden al "privilegio" de poder construirlas) y la subjetividad en el mercado laboral actual, suelen estar expuestas a profundos procesos de cambios y exigencias no siempre equitativos en la era del conocimiento; ergo es importante "darle voz" a quienes transitan su vida laboral en estas coyunturas estructurales en América Latina, haciendo caso omiso a la globalización y su pretendido efecto homogeneizante.

Las transformaciones en la materialidad del mundo laboral actual, afectan la subjetividad en el trabajo, sus representaciones y profundizan la importancia de diagnosticar cómo se desarrollan las funciones laborales (cabe reflexionar si es pertinente hablar de puestos de trabajos) con miras a poder enriquecerlas. Importar modelos de gestión constituye un error porque las dinámicas sociales, culturales, económicas e institucionales son diversas a lo largo del mundo.

Mientras las nuevas formas de producción flexible exacerban la versatilidad, el trabajo en equipo y/o proyectos, la colaboración y el constante desarrollo de nuevas fuentes de iniciativas, las representaciones sociales acerca de estas realidades laborales se reconstruyen. ¿Cómo aumentar el potencial motivador de las actividades, dando cuenta que lejos de configurar elementos de control social, en la era del trabajo intangible, la cultura organizacional demanda prácticas de gestión multiculturales diversas para toda esta "clase que vive del trabajo" bajo complejas formas de contratación? ¿Experimentan las personas que sus trabajos son significativos? ¿Cómo se fomenta el sentido de responsabilidad? ¿En qué medida las personas reciben feedback acerca de sus resultados y ésto mejora el grado de conocimiento laboral? ¿Se asiste a trabajos en los que se detenta mayor autonomía, empoderamiento para decidir (o… participar), independencia, identidad, importancia… o en realidad, se busca la adhesión de los trabajadores bajo un estilo de "involucramiento manipulatorio", que termina expropiando saberes y haceres, que aliena de otra manera pues se profundiza la exigencia del voluntarismo, la disponibilidad constante y el deseo inagotable de dar más? (Antunes, 2013; Gounet, 1999).

Las representaciones acerca de los marcos laborales son objetos inscriptos en un contexto social y cultural y en un tiempo histórico. En un mundo complejo y con fuertes exigencias de interrelación, se deben indagar las especificidades que caracterizan a cada realidad, más allá de la fuerte presencia homogeneizante de la globalización, más allá de la importación de modelos de gestión funcionales a países con condiciones de mayor desarrollo (Jodelet, 1986a, 1986b, 1986; Genoud, 2011, 2009).

Ahora bien, algunas realidades organizacionales parecen irreversibles pero no todos los seres humanos pueden enfrentarlas y asimilarlas con la misma facilidad. Juan Castillo denominó liofilización organizacional al proceso de "aligerar" las empresas, en ellas se requiere un nuevo tipo de trabajo y un nuevo tipo de lo que antes se llamaba trabajador y que actualmente se denomina, de un modo casi místico "colaborador" (Castillo, 1996; Antunes, 2013). ¿Cómo es la nueva realidad laboral, hay un único perfil de trabajador? Se trata de un trabajador polivalente, multifuncional, que enfrenta trabajos de intensidades distintas, de tipo material e inmaterial, con disposiciones territoriales y temporales diversas, en convivencia con trabajadores precarizados, sin calificación, part- time. La noción de trabajo contratado y regulado ha sido reemplazada por otros términos como subcontratados, emprendedorismo, cooperativismo, trabajo voluntario, trabajo atípico (Vasapollo, 2015). De la Garza Toledo (2006) propone pensar en un "concepto de trabajo ampliado" porque el proceso de proletarización se ha universalizado con el capitalismo, igualmente señala que los procesos de construcción de identidad también se transforman, en origen y contenido.

La comprensión multidisciplinaria de las particulares representaciones acerca de estos ámbitos laborales podrá dar luz a una visión global de lo que es el hombre y su mundo de los objetos; "*solamente el estudio de los procesos y los productos por medio de los cuales los individuos y los grupos construyen e interpretan su mundo y su vida, permite la integración de las dimensiones sociales y culturales con la historia, como evolución diacrónica orientada*" (Jodelet, 1986b: 10).

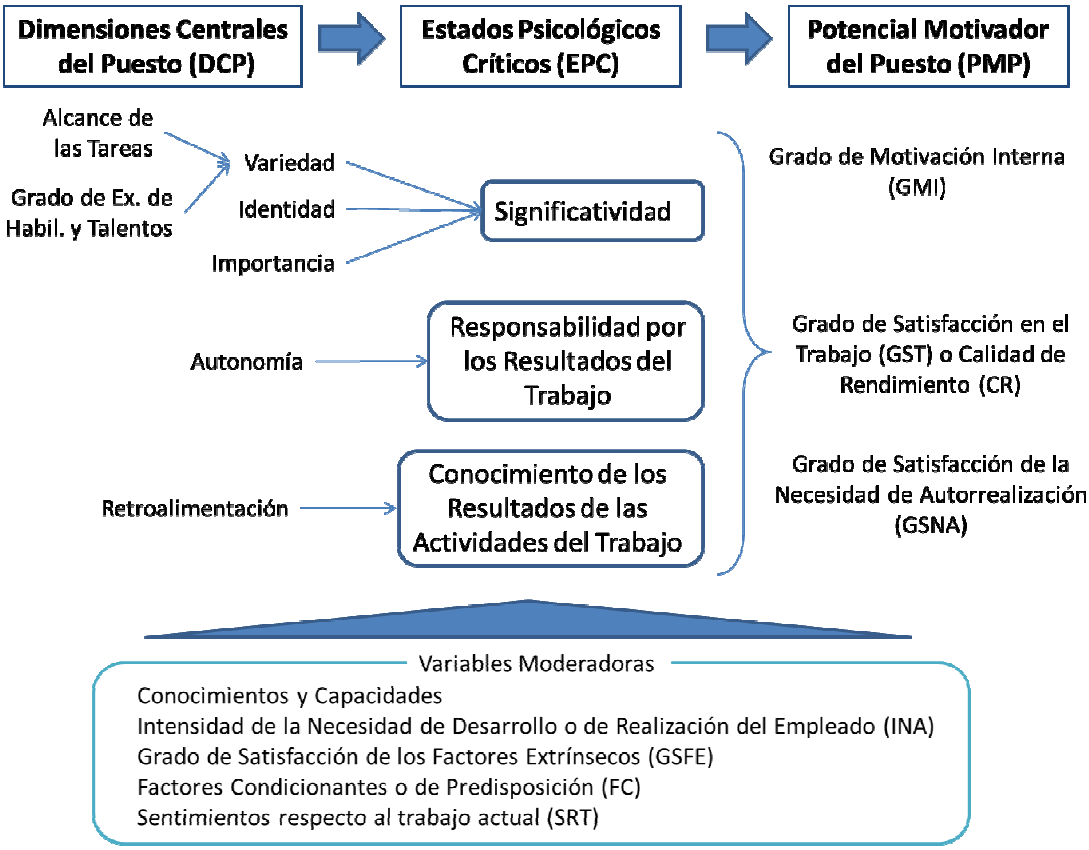
Para poder reconstruir las representaciones sociales acerca de la realidad laboral se propone el MGEFL[3], adaptando el MCP de Hackman & Oldham[4] (1974), Kulik & Oldham (1988), incorporando variaciones en las preguntas y abordando nuevas dimensiones como factores de presión, sentimientos, valores laborales personales priorizados y valores culturales empresarios descriptos por los encuestados.

El MCP permite diagnosticar y enriquecer el diseño de puestos de trabajo a fin de alentar la tan deseada búsqueda de productividad empresarial y atenuar simultáneamente la alienación de los trabajadores (Kanungo, 1979, 1982). Los autores articulan una relación entre las Dimensiones Centrales del Puesto (DCP), los Estados Psicológicos Críticos (EPC) y los Resultados Personales y Organizacionales, a partir de los cuales se podría evaluar el Potencial Motivador de los puestos (PMP).

La figura nº1 sintetiza el MGEFL adaptado del MCP.

[3]En el futuro se presentará el modelo teórico en un paper teórico.
[4]Hackman y Oldham retoman la Teoría de Herzberg, así como investigaciones de Turner y Lawrence (1965) y de Hackman & Lawler (1971) y reconstruyen a mediados de los 70´s el Modelo de las características del puesto.

Figura 1: Modelo de Gestión de Enriquecimiento de las Funciones Labores (MGEFL)



Fuente: Elaboración de autores.

La lectura invertida del modelo, facilita su comprensión. El *potencial motivador del puesto* (PMP) en términos de resultados positivos personales y organizacionales (es decir la alta motivación interna, la alta satisfacción del trabajo o alta calidad de rendimiento[5] y el mayor grado de satisfacción de la necesidad de autodesarrollo) varía en la medida que las personas experimenten tres *estados psicológicos críticos* (EPC), es decir cuando perciban que el trabajo tiene sentido o significatividad, cuando expresen sentido de responsabilidad y describan que conocen los resultados de las actividades laborales.

Ahora bien, para que los trabajadores experimenten estos tres EPC, es necesario indagar cinco (5) características o dimensiones centrales del puesto, DCP:

1. La *variedad* de las tareas, que supone indagar el tipo de alcance que posee el puesto de trabajo, en términos de repetitividad, monotonía, simplicidad y tipo de objetivos, así como el tipo de destrezas y habilidades que retan su desempeño.

[5] El modelo adaptado incluye el nivel de rotación y ausentismo dentro de las variables de resultados personales y organizacionales (PMP).

2. La *identidad*, que aborda el grado en el que cada trabajador experimenta que puede realizar una tarea de principio a fin, permitiendo o no apreciar su aporte en el producto final, y

3. La *importancia*, que se refiere al grado en el cual el trabajo tiene un impacto perceptible y sustancial para el trabajador en la vida de otras personas, en la organización o en la sociedad.

Estos tres indicadores determinarán el primer Estado Psicológico Crítico (EPC): el grado de *sentido o significación atribuida al trabajo*.

Resta explicitar las otras DCP y sus respectivos EPC.

4. La *autonomía* supone entender el grado de libertad, independencia y discrecionalidad que manifiestan los trabajadores y que estimula un *segundo EPC*, el *grado de responsabilidad sobre los resultados* del trabajo.

5. El último DCP, la *retroalimentación* que alude al tipo de feed-back que experimenta el trabajador, diferenciando aspectos que tienen que ver con el grado en que el agente recibe información clara y directa sobre los resultados del trabajo (RA); la posibilidad de autoevaluarse y corregirse (RT) y la retroalimentación que se genera a partir del contacto, la consulta o la cooperación de otros (CO). En este sentido el modelo supone que estas diversas dimensiones de la retroalimentación propician un tercer EPC, el que remite a estimular la *generación de conocimientos acerca de los resultados* de las actividades realizadas.

Finalmente el modelo postula la intervención de tres grupos de variables moduladoras o moderadoras (VM):

- Las *capacidades y conocimientos relevantes* al puesto de trabajo (el instrumento evalua el grado de calificación o profesionalidad que se demanda);
- La *Intensidad de la Necesidad de Autorrealización* (INA), con base en que las personas con alta necesidad de crecimiento o desarrollo personal, serán las que con más probabilidad tengan las experiencias psicológicas críticas cuando sus puestos de trabajo posean las características potencialmente motivadoras.
- El *Grado de Satisfacción con los factores de contexto o extrínsecos* (GSFE), con base en que los empleados aprecian y responden a la riqueza inherente al trabajo, en tanto y en cuanto medien positivamente factores moderadores del contexto como el tipo de vínculo con el supervisor, los compañeros, la paga, la seguridad en el trabajo.

Resta detallar los aspectos teóricos en los que se anclan las dimensiones nuevas incorporadas al análisis de la realidad laboral, algunas como moderadoras y otras como aspectos centrales a indagar en la coyuntura latinoamericana. ¿Qué factores dificultan el clima laboral: en qué medida el tiempo, la

sobrecarga de tareas, la interacción con otros o el aburrimiento actúan como factores que restringen el potencial motivador en el trabajo? ¿Cuáles son los sentimientos que suelen asociar a la situación laboral? ¿Qué lugar se le asigna al trabajo? ¿Qué esperan obtener, qué priorizan los trabajadores en sus trabajos? ¿Qué sucede con la libertad en el trabajo? ¿Qué lugar ocupa la ética? ¿Cómo visualizan los valores organizacionales[6]? ¿Difieren las motivaciones laborales declarativas de las que realmente desean satisfacer los individuos en sus ámbitos laborales? ¿Creen los trabajadores que estas culturas laborales priorizan la responsabilidad social empresaria y el conocimiento? (Genoud, Broveglio y Picasso, 2012; 2104).

2. El camino metodológico transitado

La propuesta es abordar la subjetividad, estudiar las representaciones o construcciones que elaboran los individuos en interacción con otros, priorizando la esfera del Cognitivismo Social (Moscovici, 1979); asimismo analizar desde la perspectiva de la Sociología del trabajo al modo europeo, pensando el espacio productivo como una relación social pero también estimular la mirada al modo americano, tomando como eje de análisis las relaciones industriales.

Desde el punto de vista metodológico, la tipología del estudio es exploratoria y descriptiva pero busca identificar relaciones casuales. Se centra en la descripción de los elementos (formales e informales) que concentran la significación del objeto representado (el trabajo) y cómo se articula esa significación con la práctica cotidiana en el interior de los grupos sociales, en las actitudes, valores y comportamientos dentro del ámbito laboral.

Los datos sobre los cuales se presentan resultados parciales en este paper, incluyen 350 encuestados de Latinoamérica, con mayoría de Argentina y Brasil. Se realizó un muestreo no probabilístico con sujetos voluntarios que respondieron un cuestionario disponible online (Hernández Sampieri, Collado y Baptista Lucio, 2001). Los datos fueron recolectados durante el año 2015/2016. Las tablas nº 1, 2, 3, 4, 5 y 6 describen que se trata de una muestra con una alta proporción de empresas de servicios, con un alto grado de instrucción mayoritariamente terciario completo y con una distribución jerárquica claramente piramidal. En términos generacionales predomina la generación Y por sobre el resto, tratándose de empresas grandes en un 48,57%, medianas en un 14,57%, pequeñas en un 8,29% y micro en un 28,57%; en su mayoría de Argentina y Brasil.

[6] Los valores son construcciones motivacionales, se refieren a objetivos deseables que los individuos se esfuerzan por obtener, razón por la cual guían la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos. Los seres humanos forjan prioridades de valores humanos básicos entre los cuales el trabajo suele ocupar un sitio importante, aunque varíe su significación relativa (Schwartz, 2005a, 2005b; Schwartz y Bilsky, 1987, 1990; Schwartz, Surkiss & Ross, 1999).

Tabla 1: Configuración muestral de origen según tipo de actividad principal de la empresa

Tipo de actividad principal de la empresa	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Productiva (Ejemplos.: Industria, laboratorio, construcción, etc.)	107	30,57%
De servicios, logística o comercial (Ejemplos. Comercios, importadores, hipermercados, Bancos, seguros, tecnología, comunicaciones, etc.)	243	69,43%
Muestra	350	100,00%

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 2: Reagrupamiento de las categorías de los niveles educativos

Posgrado	23,70%	Alto
Universitario completo	14,90%	
Terciario completo	44,00%	
Universitario incompleto	5,10%	Medio
Terciario incompleto	4,00%	
Secundario completo	7,70%	
Secundario incompleto	0,60%	Bajo
Primario completo	0,00%	
Primario incompleto	0,00%	

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 3: Configuración muestral de origen según nivel jerárquico descripto por los encuestados

Nivel jerárquico descripto por el encuestado	Frecuencias relativas
Dueño	10,90%
Gerente Gral/Director	4,60%
Gerente (nivel alto)	6,20%
Jefe, supervisor (nivel intermedio)	23,40%
Colaborador- sin personas a cargo (operario, analista, etc.)	54,90%
Muestra=350	100,00%

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 4: Distribución por edad según Generación

Tipo	Rango	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Generación Y	1981-1994	214	61,14%
	22- 35		
Generación X	1965-1980	97	27,71%
	36- 54		
Generación Baby Boomers	1945-1964	39	11,14%
	55 – 71		

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 5: Configuración porcentual muestral de las empresas según su tamaño

Tamaño de las empresas según su dotación de personal	Frecuencias relativas
Grandes (> 300 empleados)	48,57%
Medianas (101 a 299 empleados)	14,57%
Pequeñas (51 a 100 empleados)	8,29%
Micro(<50 empleados)	28,57%
Muestra: 350	100,00%

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 6: Configuración muestral según país

País	Frecuencias absolutas
Ecuador	8
Guatemala	1
Uruguay	2
Brasil	56
Chile	1
Colombia	4
México	5
Perú	2
Venezuela	1
Argentina	270
Total	350

Fuente. Elaboración de los autores

El cuestionario construido contempló la evaluación de las preguntas del MCP o Job Design Survey (JDS) de Hackman y Oldham, en sus diversas versiones[7], si bien incluyó algunos interrogantes idénticos, otros se formularon de manera diferente así como se incorporaron nuevas preguntas con base en el aprendizaje capitalizado sobre el estudio de estructuras laborales, realizado desde el año 2005. La idea fue enriquecer el instrumento de medición reflejando otras variables a considerar en América Latina, como por ejemplo el tema valores, sentimientos y factores de presión.

Cabe resaltar que la encuesta está disponible online[8] pues se busca aunar esfuerzos con docentes y alumnos de Brasil y otros países, a fin de profundizar la investigación de carácter crosscultural. La

[7] En concordancia con Fortea, Fuertes y Agost (1994), numerosos autores plantean los problemas de medición del instrumento (Ilgen y Hollenbeck, 1990), así como otros argumentan que, probablemente, algunas de las características del puesto correlacionan en la realidad (Hackman y Oldham, 1974; Birnbaum, Farh y Wong, 1986; Kulik et al., 1987, entre otros). Recuperado 11/4/2016 en http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1994/vol3/arti3.htm

[8] La muestra actual para avanzar en la prueba de las diversas hipótesis ya supera los 500 casos.

divulgación parcial de los resultados busca incentivar el interés de los docentes de la comunidad académica latinoamericana con miras a consolidar este modelo.

2.1 El aporte de SEM para consolidar relaciones y el modelo de análisis del tema valores

Los modelos teóricos empleados en este trabajo se expresan mediante diagramas de senderos. Estos diagramas muestran los vínculos entre las variables latentes (no observables) establecidos en la teoría, y los indicadores observables que las definen, ya sea de modo reflexivo (consecuencias divergentes de la variable latente) o formativo (causas parciales concurrentes de la misma).

Los diagramas de senderos permiten construir los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM por Structural Equation Models). Estos son una generalización de los modelos lineales, que incursionan en el análisis de sistemas de ecuaciones de regresión simultáneas interdependientes, y a la vez de los modelos de análisis factorial (Bollen, 1989). Skrondal (2004) desarrolla una versión más general aún de los mismos que admite variables ordinales o nominales. Así, dadas las "variables manifiestas" relevadas, es posible construir índices para las variables latentes respetando las relaciones causales de la teoría y estimar la intensidad de las mismas (cargas).

La teoría clásica de los SEM propone la estimación máximo verosímil a partir de la matriz de varianzas o correlaciones (CB-SEM), desarrollada por K. Jöreskog (1967, 1969, 1970, 1973, 1978; Jöreskog y Wold, 1982) y expuesta de manera comprehensiva por Bollen (1989). Este método impone la ley de probabilidad normal a las variables, excluyendo entonces variables ordinales y nominales, y en un sentido estricto también las escalas discretas que son ampliamente utilizadas en este trabajo. Más recientemente, Herman Wold (1985) crea un nuevo método de estimación: Partial Least Squares (PLS-SEM), cuya teoría se expone en Tenenhaus (1998) y Lohmöller (1989). Este método es de naturaleza algebraica y por lo tanto no exige una ley de probabilidad particular para las variables. De este modo se trata de un método estadístico robusto (insensible a las variaciones en los supuestos), extendiendo el campo de aplicación de los SEM. La inferencia estadística en PLS-SEM se realiza mediante el método bootstrap. Este consiste en estimar el modelo sobre un gran número de sub-muestras, y así generar una distribución de probabilidad empírica para los parámetros, lo que permite construir intervalos de confianza.

La estimación PLS-SEM para el presente trabajo se realiza mediante el paquete PLS-PM del software R, desarrollado por Sanchez (2013).

Finalmente resta precisar que durante el transcurso de la actual fase, se ha consolidado el desarrollo y la aplicación de un modelo que permite profundizar el abordaje de los valores laborales personales que los trabajadores priorizan, con énfasis especial en el valor libertad.

Las fases anteriores de investigación ya habían demostrado la dificultad de abordaje de este tema. En la fase cualitativa no se indagó en forma directa cuáles eran los objetivos motivacionales, sino que se cuestionaron de manera elíptica los temas más relevantes que una persona espera satisfacer en su trabajo. Por este motivo se decidió en las fases posteriores, medir las motivaciones laborales mediante una pregunta de ordenamiento a fin de corroborar o refutar la presunción sobre la discrepancia entre lo que declaran y lo que realmente priorizan satisfacer los individuos en sus trabajos.

En síntesis: los resultados a nivel declarativo se consideran solo una primera aproximación a la cuestión, debido a que la naturaleza del tema atrae un sesgo de imagen social que, como se vio, se manifiesta fuertemente en la sociedad argentina, aún en una encuesta online. Anticipando este sesgo se realizó una pregunta de ordenamiento que permitió ahondar en la mente humana, utilizando la técnica "Law of comparative judgment case V", creada por Thurstone (1927a, 1927b y 1928) y quebrar la corteza declarativa. Este análisis utiliza toda la información relevada: la mención "el más importante", "el 2do", etc. El orden parcial definido por cada persona permite determinar cuántas veces cada ítem motivacional superó a cada una de las otras.

2.2 Las dudas que se buscan disipar

Como se anticipó la aplicación del Modelo de Ecuaciones Estructurales buscará dar respuesta a las siguientes hipótesis:

1. La variedad, la identidad y la importancia de las tareas influyen positivamente en el grado de significatividad del puesto.
2. La autonomía influye positivamente en el grado responsabilidad por los resultados del trabajo.
3. La retroalimentación favorece el nivel de conocimientos de los resultados.
4. Los estados psicológicos críticos (EPC) explican una proporción de varianza significativa sobre las variables de resultado o Potencial motivador del puesto (PMP), en términos del Grado de motivación interna (GMI), del Grado de satisfacción del trabajo o calidad de rendimiento (CR) y del Grado de satisfacción de la necesidad de autorrealización (GSNA).
5. La autonomía y la retroalimentación (variables de las dimensiones centrales del puesto, DCP) presentan una correlación positiva y significativa con las variables de resultado o PMP.
6. Los sujetos con baja Intensidad de necesidad de autorrealización (INA) no tienen correlación positiva significativa con las variables de resultado o PMP.
7. Los sujetos con alta satisfacción con los factores extrínsecos del trabajo (GSFE) experimentan una correlación positiva significativa con la motivación interna (MI) y con el Grado de satisfacción del trabajo o calidad de rendimiento (CR).

8. Las personas evidencian diferencias entre los Valores Laborales Humanos y los valores organizacionales declarados, versus los que realmente priorizan.

9. Los factores Condicionantes o de Predisposición (FC) presentan una correlación positiva significativa con el Grado de satisfacción del trabajo o calidad de rendimiento (CR) y con el Grado de motivación interna (GMI).

10. Los sentimientos respecto al trabajo actual (SRT) tienen una correlación positiva significativa con el GMI.

11. Los sentimientos respecto al trabajo actual (SRT) impactan negativamente en el grado de responsabilidad acerca de los resultados del trabajo.

3. Los resultados parciales y las hipótesis procesadas

El apartado presenta la aplicación de SEM a las hipótesis nº 1 y 2 y 3, así como sus respectivas revisiones tras incorporales aquellas variables que a priori surgieron en el análisis exploratorio general. La tabla nº 7 sintetiza todas las variables que intervendrán en el análisis de cada hipótesis.

Tabla nº 7: Variables, preguntas y opciones de repuestas que se consideran en el análisis SEM de la hipótesis 1, 2 y 3 y sus reformulaciones

Variable	**Preguntas ((indicadores principales)**	**Opciones de repuesta**
Variedad	Pregunta 7. ¿Cómo son las tareas que suele realizar en un día de trabajo común? Por favor indique cual es la posición que mejor describe su opinión.	7.1 No repetitivas; 7.2 Complejas; 7.3 Diversas y 7.4 Objetivos con bajo nivel de detalle o precisión. Escala de diferencial semántico de 5 puntos.
	Pregunta 8. ¿Le exige su actividad que aplique habilidades y talentos diversos? Escala de frecuencia de 3 puntos. Ambas escalas fueron revertidas para orientarlas.	8.1 Si; 8.2 Irregularmente y 8.3 No
Identidad	Pregunta 10. ¿Qué parte del producto o servicio que recibe el cliente (externo) realiza Ud.?	10.1 Ninguna, no trabajo en productos o servicios que llegan al cliente; 10.2 Una pequeña parte; 10.3 Una parte mediana; 10.4 Una gran parte y 10.5 La totalidad. Escala de 5 puntos.
	Preguntas 14.1 En mi puesto puedo hacer un trabajo de principio a fin y 14.2 El resultado de mi actividad es tan pequeño que no se aprecia en el producto final.	Escala de grado de exactitud de 7 puntos. La escala del indicador 14.2 fue revertida para orientarla hacia la identidad.
Importancia	Pregunta 12. En general, ¿En qué medida su puesto es importante? Es decir, los resultados de su trabajo ¿Afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?	Escala de grado de exactitud de 7 puntos.
	Preguntas 14.3. Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad de mi trabajo y 14.4 El puesto es muy importante para la organización en general.	Escala de grado de exactitud de 7 puntos.
Autonomía:	Preguntas 11.1 ¿Decide Ud. los procedimientos de trabajo con independencia?, 11.2 ¿Puede Ud. ser creativo en su trabajo? y 11.5 ¿Es Ud. libre de programar las actividades en su trabajo?	Escala de frecuencia de 5 puntos.
Retroalimentación	Preguntas 11.3 ¿Recibe información	Escala de frecuencia de 5 puntos.

	directa y clara sobre los resultados de su trabajo? y 11.4 ¿Ud. se auto-evalúa y corrige?	
	Preguntas 14.5 El puesto requiere mucha cooperación de otras personas, 14.6 El puesto requiere contacto con personas de fuera de la organización (clientes, etc.) y 14.7 El trabajo requiere consultar información de otras personas.	Escala de exactitud de 7 puntos.
Significatividad:	Pregunta 15.1 El trabajo que desempeño en este puesto tiene mucho significado para mí.	Escala de grado de acuerdo 5 puntos.
	Pregunta 17.6 Siento que mi trabajo vale la pena.	Escala de diferencial semántico. La escala fue revertida para orientarla al concepto de Significatividad
Responsabilidad:	Pregunta 15.2 Siento que debo responsabilizarme personalmente por los resultados correctos o incorrectos de mi trabajo	.Escala acuerdo-desacuerdo de 5 puntos.
Conocimiento de los resultados:	Pregunta 15.3 Conozco bien los resultados de las actividades laborales que desempeño.	Escala acuerdo-desacuerdo de 5 puntos.

Fuente. Elaboración de los autores

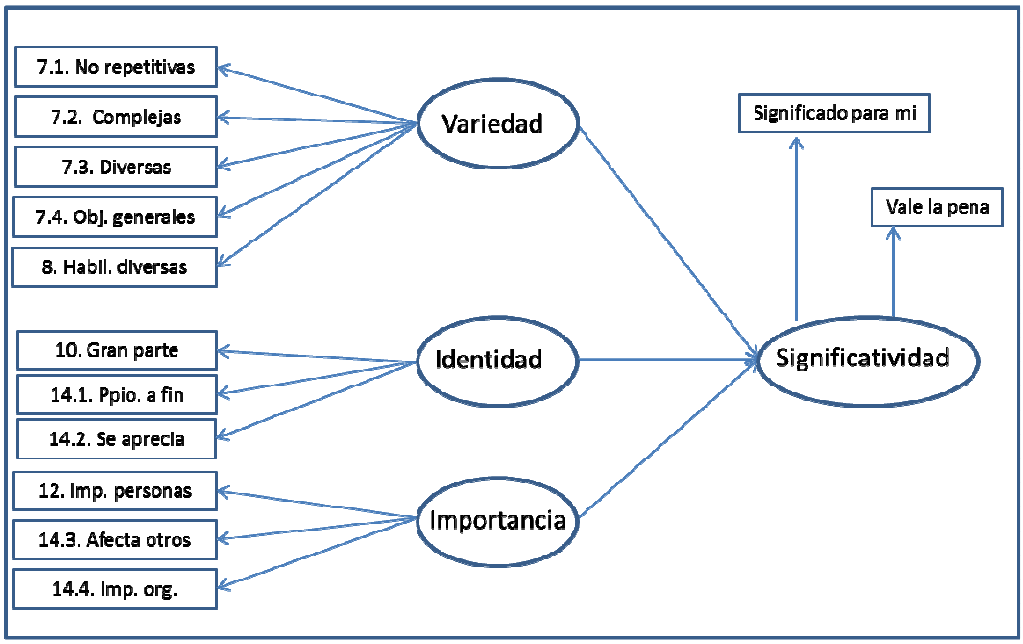
3.1 ¿Cómo enriquecer la significatividad en el trabajo?

Con base en el modelo original se analiza la hipótesis 1.

Hipótesis 1: La Variedad, la Identidad, y la Importancia del puesto de trabajo influyen positivamente en su Significatividad.

La figura nº 2 ensaya el siguiente modelo estructural, en el que las cuatro variables latentes (Variedad, Identidad, Importancia, y Significatividad) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

Figura 2: Modelo SEM aplicado a hipótesis 1



Fuente. Elaboración de los autores

Se estima el modelo estructural (SEM)[9] con el método Patial Least Squares (PLS) mediante el paquete PLSPM de R. PLS es un método estadísticamente robusto, que no asume leyes de probabilidad particulares en los datos. La inferencia estadística se realiza mediante la técnica del bootstrap. Los resultados del modelo completo se resumen en la tabla nº 8.

[9] En el presente paper por razones de espacio solo se muestran los resultados del modelo SEM de la hipótesis nº1, no obstante están disponibles para quienes deseen solicitarlos.

Tabla 8: Resultado del modelo estructural (SEM) con el método Patial Least Squares (PLS)

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY						
Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd	
Varie	A	5	0.531	0.710	2.15	1.049
Ident	A	3	0.270	0.672	1.22	0.930
Impor	A	3	0.675	0.822	1.82	0.671
Signi	A	2	0.653	0.852	1.48	0.515

OUTER MODEL				
weight	loading	communality	redundancy	
Varie				
1 P7_1i	0.294	0.649	0.421	0.000
1 P7_2i	0.290	0.699	0.489	0.000
1 P7_3i	0.347	0.737	0.543	0.000
1 P7_4i	-0.252	-0.382	0.146	0.000
1 P8i	0.352	0.725	0.525	0.000
Ident				
2 P10	0.527	0.625	0.391	0.000
2 P14_1	0.446	0.591	0.350	0.000
2 P14_2i	0.591	0.688	0.473	0.000
Impor				
3 P12_SQ001	0.412	0.767	0.588	0.000
3 P14_3	0.341	0.747	0.559	0.000
3 P14_4	0.531	0.808	0.652	0.000
Signi				
4 P15_1	0.667	0.904	0.817	0.319
4 P17_6i	0.489	0.812	0.660	0.258

INNER MODEL				
$Signi				
Estimate	Std. Errort value	Pr(>|t|)		
Intercept	2.44e-16	0.0420	5.82e-15	1.00e+00
Varie	4.70e-01	0.04551	03e+01	5.38e-22
Ident	8.87e-02	0.04651	91e+00	5.71e-02
Impor	2.25e-01	0.04684	79e+00	2.43e-06

SUMMARY INNER MODEL				
Type	R2	Block_Communality	Mean_Redundancy	AVE
Varie	Exogenous	0.000	0.425	0.000 0.425
Ident	Exogenous	0.000	0.405	0.000 0.405
Impor	Exogenous	0.000	0.600	0.000 0.600
Signi	Endogenous	0.391	0.739	0.288 0.739
GOODNESS-OF-FIT				
[1] 0.4458				

TOTAL EFFECTS			
relationships	direct	indirect	total
1 Varie -> Ident	0.0000	0	0.0000
2 Varie -> Impor	0.0000	0	0.0000
3 Varie -> Signi	0.4702	0	0.4702
4 Ident ->Impor	0.0000	0	0.0000
5 Ident ->Signi	0.0887	0	0.0887
6 Impor ->Signi	0.2245	0	0.2245

BOOTSTRAP VALIDATION					
loadings					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Varie-P7_1i	0.649	0.646	0.0506	0.536	0.735
Varie-P7_2i	0.699	0.697	0.0418	0.606	0.772
Varie-P7_3i	0.737	0.736	0.0404	0.650	0.803
Varie-P7_4i	-0.382	-0.380	0.0795	-0.529	-0.224
Varie-P8i	0.725	0.724	0.0340	0.654	0.779
Ident-P10	0.625	0.617	0.1062	0.388	0.796
Ident-P14_1	0.591	0.579	0.1112	0.332	0.774
Ident-P14_2i	0.688	0.675	0.1002	0.448	0.854
Impor-P12_SQ001	0.767	0.764	0.0488	0.653	0.842
Impor-P14_3	0.747	0.740	0.0509	0.627	0.825
Impor-P14_4	0.808	0.809	0.0369	0.730	0.876
Signi-P15_1	0.904	0.903	0.0112	0.879	0.923
Signi-P17_6i	0.812	0.812	0.0318	0.738	0.862
paths					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Varie -> Signi	0.4702	0.4692	0.0499	0.36583	0.561
Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195
Impor -> Signi	0.2245	0.2246	0.0490	0.13125	0.323
rsq					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Signi	0.391	0.401	0.0444	0.31	0.487
total.efs					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Varie -> Signi	0.4702	0.4692	0.0499	0.36583	0.561
Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195
Impor -> Signi	0.2245	0.2246	0.0490	0.13125	0.323

Fuente. Elaboración de los autores

El modelo tiene buen desempeño explicativo. Se observa que la Variedad contribuye a la Significatividad con una carga 0.47, la Importancia contribuye con una carga 0.23, y la Identidad lo hace con una carga menor, pero también positiva y todas son estadísticamente significativas.

Los modelos externos presentan un nivel aceptable de unidimensionalidad con excepción del de la Identidad, cuyo coeficiente alfa de Cronbach es bajo, y su primer valor propio no excede al segundo en la medida deseable. Los tres indicadores tienen baja correlación entre sí. Aparentemente su significado difiere. Se abren dos posibilidades: tomar solo uno de ellos para medir la Identidad, o asumir que son aspectos diversos de la Identidad que sería entonces una variable latente de naturaleza formativa. Se adopta el primer camino, eligiendo P10 para medir la Identidad, que es el indicador que más se aproxima a la definición conceptual de la variable.

Otro pequeño inconveniente se da en el modelo externo de la Variedad, donde el indicador P7.4 opera en sentido opuesto a lo esperado de manera estadísticamente significativa. En línea con el análisis anterior aquí se podría asumir o que haya habido un error en la comprensión de la pregunta o que los objetivos con alto grado de detalle o precisión sean tomados como deseables[10], quizá debido a la cosmovisión mecanicista imperante. De todas formas, se opta por descartar el indicador.

[10] Con base en el análisis exploratorio descriptivo previo, de todos los ítems del Diferencial Semántico que mide el alcance, el que más quita significatividad en sus dos indicadores fueron la monotonía (-0,37 y 0,31) y la simpleza (-0,30

Estimando el modelo con estos cambios se obtienen los siguientes resultados resumidos en la tabla nº 9.

Tabla 9: Resultado del modelo estructural (SEM) modificado con el método Patial Least Squares (PLS)

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY					
Mode	MVsC	alphaDG	rho	eig.1st	eig.2nd
Varie	A	4	0.703	0.818	2.12	0.712
Ident	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
Impor	A	3	0.675	0.822	1.82	0.671
Signi	A	2	0.653	0.852	1.48	0.515

OUTER MODEL				
weight	loading	communality	redundancy	
Varie				
1 P7_1i	0.315	0.705	0.497	0.000
1 P7_2i	0.310	0.715	0.511	0.000
1 P7_3i	0.371	0.763	0.582	0.000
1 P8i	0.378	0.723	0.523	0.000
Ident				
2 P10	1.000	1.000	1.000	0.000
Impor				
3 P12_SQ001	0.413	0.767	0.589	0.000
3 P14_3	0.341	0.747	0.558	0.000
3 P14_4	0.531	0.808	0.652	0.000
Signi				
4 P15_1	0.672	0.906	0.822	0.296
4 P17_6i	0.483	0.809	0.654	0.236

INNER MODEL				
$Signi				
Estimate	Std. Errort value	Pr(>|t|)		
Intercept	1.49e-16	0.0430	3.47e-15	1.00e+00
Varie	4.39e-01	0.04549	7.6e+00	9.87e-20
Ident	6.70e-02	0.04441	5.1e+00	1.32e-01
Impor	2.71e-01	0.04565	3.9e+00	7.27e-09

SUMMARY INNER MODEL				
Type	R2	Block_Communality	Mean_Redundancy	AVE
VarieExogenous	0.00	0.528	0.000	0.528
IdentExogenous	0.00	1.000	0.000	1.000
ImporExogenous	0.00	0.600	0.000	0.600
Signi Endogenous	0.36	0.738	0.266	0.738
GOODNESS-OF-FIT				
[1] 0.4642				

TOTAL EFFECTS			
relationships	direct	indirect	total
1 Varie -> Ident	0.000	0	0.000
2 Varie -> Impor	0.000	0	0.000
3 Varie -> Signi	0.439	0	0.439
4 Ident ->Impor	0.000	0	0.000
5 Ident ->Signi	0.067	0	0.067
6 Impor ->Signi	0.271	0	0.271

BOOTSTRAP VALIDATION					
loadings					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Varie-P7_1i	0.705	0.705	3.89e-02	0.621	0.774
Varie-P7_2i	0.715	0.715	3.96e-02	0.631	0.784
Varie-P7_3i	0.763	0.763	4.44e-02	0.685	0.818
Varie-P8i	0.723	0.723	3.59e-02	0.645	0.781
Ident-P10	1.000	1.000	6.59e-17	1.000	1.000
Impor-P12_SQ001	0.767	0.765	4.79e-02	0.661	0.844
Impor-P14_3	0.747	0.742	4.93e-02	0.632	0.823
Impor-P14_4	0.808	0.806	3.62e-02	0.731	0.877
Signi-P15_1	0.906	0.905	1.21e-02	0.881	0.927
Signi-P17_6i	0.809	0.809	3.34e-02	0.737	0.866
paths					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Varie -> Signi	0.439	0.4449	0.0524	0.3359	0.543
Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149
Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368
rsq					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Signi	0.36	0.371	0.0458	0.283	0.46
total.efs					
Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975	
Varie -> Ident	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000
Varie -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000
Varie -> Signi	0.439	0.4449	0.0524	0.3359	0.543
Ident ->Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000
Ident ->Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149
Impor ->Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368

Fuente. Elaboración de los autores

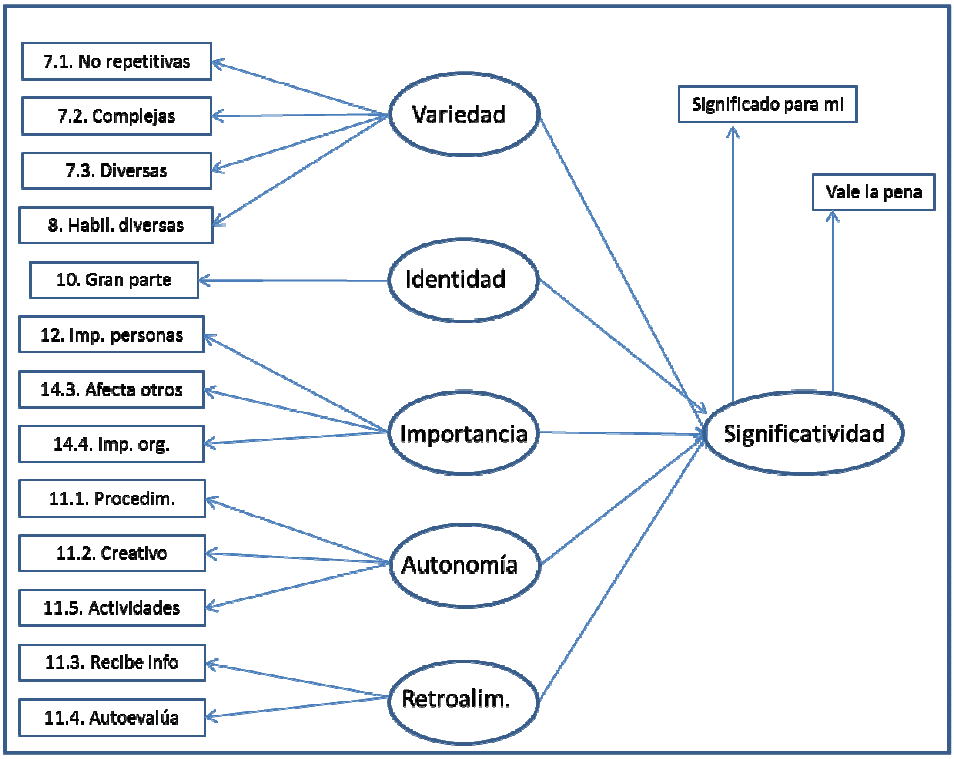
El modelo tiene un buen desempeño explicativo, mejorando levemente su capacidad predictiva. Se observa que la Variedad contribuye a la Significatividad con una carga 0.44, la Importancia contribuye con una carga 0.27, y la Identidad lo hace con una carga 0.07. Las dos primeras son estadísticamente significativas al 5%, pero la última no, aunque probablemente sí lo sea al 10%. En todo caso la influencia de la Identidad en la Significatividad es menor que la de las otras variables, y quizás el mismo concepto de Identidad esté desdibujado en la sociedad. Los inconvenientes con los modelos externos han sido resueltos.

En función de ciertos hallazgos derivados del análisis exploratorio se evalua la influencia de dos variables adicionales sobre la Significatividad del trabajo: la Autonomía, y la Retroalimentación. Para ello se plantea el siguiente modelo estructural en la figura nº 3, donde las seis variables latentes (Variedad, Identidad, Importancia, Autonomía, Retroalimentación y Significatividad) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

---

y 0,26), pero al analizar el grado de detalle de los objetivos, cuanto más se definen las metas parecería que eso ayuda a incrementar la significatividad (correlación positiva de 0,28). Cabe preguntarse si eso permite que la gente se sienta más segura. No obstante, el nivel de detalle restringe el sentido de la tarea (-0,23), el de responsabilidad (0,20) y la generación de conocimientos acerca de los resultados desempeñados (0,25). Al aplicar SEM se confirma que éste ítem tiene un comportamiento especial.

Figura 3: Modelo SEM aplicado a hipótesis 1 ampliada



Fuente. Elaboración de los autores

En la tabla nº 10 se estima el modelo estructural con el método PLS con resultados que reflejan en la figura nº4 la diversidad de cargas que condicionan la significatividad laboral.

Tabla 10: Resultado del modelo estructural (SEM) modificado con el método Patial Least Squares (PLS)

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY

Mode	M	VsC.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
Varie	A 4	0.703	0.818	2.12	0.712
Ident	A 1	1.000	1.000	1.00	0.000
Impor	A 3	0.675	0.822	1.82	0.671
Auton	A 3	0.759	0.861	2.02	0.536
Retro	A 2	0.382	0.764	1.24	0.764
Signi	A 2	0.653	0.852	1.48	0.515

OUTER MODEL

weight	loading	communality	redundancy
Varie			
1 P7_1i	0.315	0.705	0.497	0.000
1 P7_2i	0.310	0.715	0.512	0.000
1 P7_3i	0.371	0.763	0.583	0.000
1 P8i	0.377	0.723	0.522	0.000
Ident				
2 P10	1.000	1.000	1.000	0.000
Impor				
3 P12_SQ001	0.412	0.767	0.588	0.000
3 P14_3	0.341	0.747	0.559	0.000
3 P14_4	0.531	0.808	0.652	0.000
Auton				
4 P11_1	0.391	0.833	0.693	0.000
4 P11_2	0.489	0.857	0.735	0.000
4 P11_5	0.333	0.765	0.586	0.000
Retro				
5 P11_3	0.626	0.779	0.607	0.000
5 P11_4	0.645	0.793	0.629	0.000
Signi				
6 P15_1	0.665	0.903	0.816	0.335
6 P17_6i	0.491	0.813	0.662	0.272

INNER MODEL

$Signi				
Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	
Intercept	-1.70e-17	0.0414	-4.12e-16	1.00e+00
Varie	3.72e-01	0.04827	2.72e+00	1.26e-13
Ident	4.12e-02	0.04309	5.59e-01	3.38e-01
Impor	2.13e-01	0.04564	6.66e+00	4.49e-06
Auton	8.19e-02	0.05061	6.62e+00	1.07e-01
Retro	2.12e-01	0.04484	7.72e+00	3.41e-06

SUMMARY INNER MODEL

Type	R2	Block_Communality	Mean_Redundancy	AVE
Varie	Exogenous	0.000	0.528	0.000	0.528
Ident	Exogenous	0.000	1.000	0.000	1.000
Impor	Exogenous	0.000	0.600	0.000	0.600
Auton	Exogenous	0.000	0.671	0.000	0.671
Retro	Exogenous	0.000	0.618	0.000	0.618
Signi	Endogenous	0.411	0.739	0.303	0.739

GOODNESS-OF-FIT
[1] 0.5034

TOTAL EFFECTS

relationships	direct	indirect	total
5 Varie -> Signi	0.3721	0	0.3721
9 Ident -> Signi	0.0412	0	0.0412
12 Impor -> Signi	0.2127	0	0.2127
14 Auton -> Signi	0.0819	0	0.0819
15 Retro -> Signi	0.2116	0	0.2116

BOOTSTRAP VALIDATION

loadings

Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Varie-P7_1i	0.705	0.7034	3.3e-02	0.611	0.781
Varie-P7_2i	0.715	0.7144	0.8e-02	0.624	0.781
Varie-P7_3i	0.763	0.7623	0.4e-02	0.687	0.821
Varie-P8i	0.723	0.7243	4.7e-02	0.651	0.786
Ident-P10	1.000	1.000	5.92e-17	1.000	1.000
Impor-P12_SQ001	0.767	0.7634	6.8e-02	0.657	0.838
Impor-P14_3	0.747	0.7444	3.9e-02	0.635	0.822
Impor-P14_4	0.808	0.8093	0.6e-02	0.731	0.872
Auton-P11_1	0.833	0.8302	8.1e-02	0.767	0.878
Auton-P11_2	0.857	0.8582	0.2e-02	0.816	0.896
Auton-P11_5	0.765	0.7643	9.8e-02	0.675	0.829
Retro-P11_3	0.779	0.7765	4.8e-02	0.663	0.875
Retro-P11_4	0.793	0.7915	3.0e-02	0.669	0.876
Signi-P15_1	0.903	0.9021	0.6e-02	0.879	0.921
Signi-P17_6i	0.813	0.813	3.16e-02	0.745	0.865

paths

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Varie -> Signi	0.3721	0.3700	0.0538	0.2589	0.470
Ident -> Signi	0.0412	0.0419	0.0445	-0.0466	0.130
Impor -> Signi	0.2127	0.2178	0.0489	0.1225	0.313
Auton -> Signi	0.0819	0.0813	0.0521	-0.0188	0.182
Retro -> Signi	0.2116	0.2120	0.0476	0.1187	0.300

rsq

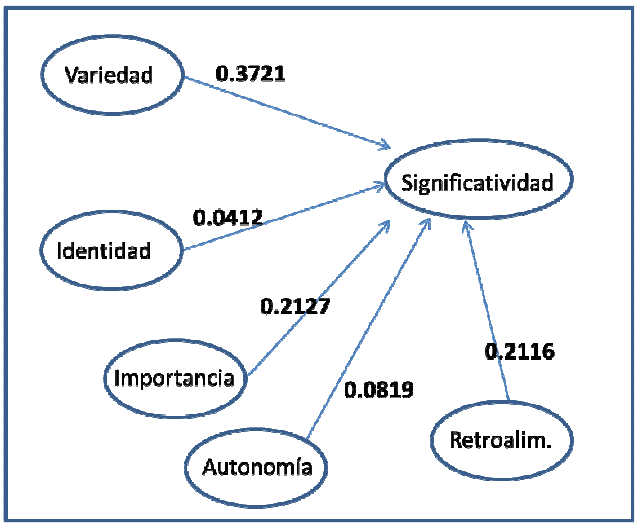
	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Signi	0.411	0.422	0.0457	0.333	0.514

total.efs

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Varie -> Signi	0.3721	0.3700	0.0538	0.2589	0.470
Ident -> Signi	0.0412	0.0419	0.0445	-0.0466	0.130
Impor -> Signi	0.2127	0.2178	0.0489	0.1225	0.313
Auton -> Signi	0.0819	0.0813	0.0521	-0.0188	0.182
Retro -> Signi	0.2116	0.2120	0.0476	0.1187	0.300

Fuente. Elaboración de los autores

Figura 4: Cargas constitutivas de la Significatividad del Trabajo



Fuente. Elaboración de los autores

El modelo tiene un buen desempeño explicativo, y supera al modelo anterior en términos predictivos (Goodness of Fit). Se observa que la Variedad contribuye a la Significatividad con una carga +0.37, la Importancia contribuye con una carga +0.21, la Retroalimentación con una carga

+0.21, mientras que la Identidad y la Autonomía lo hacen con cargas menores, ambas positivas pero con cierta debilidad en su significancia estadística. Este modelo pone especialmente en duda la contribución de la Identidad a la Significatividad del trabajo, contrariando al modelo de Hackman & Oldham en este sentido.

Los modelos externos presentan un nivel aceptable de unidimensionalidad. En el caso de la Retroalimentación el coeficiente alfa de Cronbach es bajo, pero el coeficiente de Dillon & Goldstein es bueno, por lo cual aceptamos su unidimiensionalidad. Se continua midiendo la Identidad exclusivamente mediante el indicador P10 y descartando el indicador P7.4 de la variable Variedad por lo expuesto anteriormente.

Conclusión de hipótesis 1

La hipótesis original es corroborada por el análisis aunque cabe señalar dos cuestiones. En primer término, los pesos relativos difieren: si bien la Variedad, la Identidad y la Importancia influyen positivamente sobre la Significatividad del puesto, la primera es la de mayor efecto, seguida de la tercera, y por último la segunda, cuyo efecto es débil.

En segundo término, el MGEFL permite explorar variantes y sugiere una modificación al modelo de Hackman & Oldham: describe un modelo con mejor desempeño empírico, en el cual la Significatividad del trabajo estaría influida por la Variedad de las tareas, la Importancia de la función para la empresa y la buena Retroalimentación; restándole peso al grado de Autonomía y sentido de totalidad (Identidad).

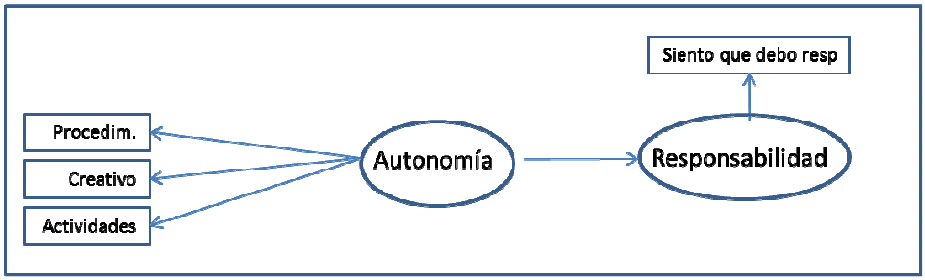
3.2.2 ¿Cómo enriquecer el grado de Responsabilidad?

Con base en el planteo original, se analiza la segunda hipótesis.

Hipótesis 2: La Autonomía influye positivamente en la Responsabilidad por los resultados del trabajo.

La figura nº 5 muestra cómo se ensaya el modelo estructural, en el que las dos variables latentes (Autonomía y Responsabilidad) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

Figura 5: Modelo SEM aplicado a hipótesis 2



Fuente. Elaboración de los autores

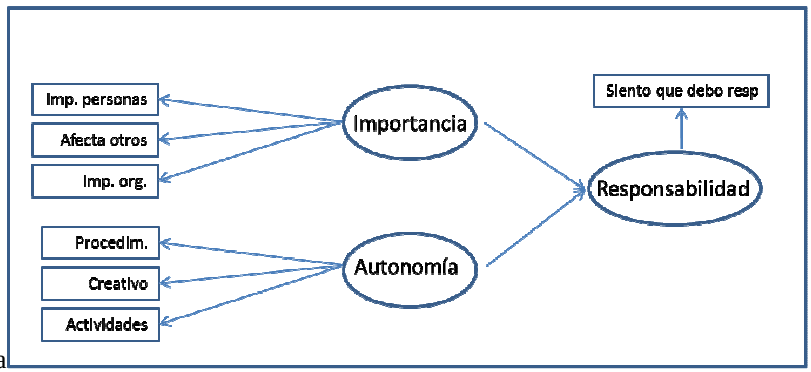
Se estima el modelo estructural (SEM) con el método PatialLeastSquares (PLS) mediante el paquete PLSPM de R. PLS es un método estadísticamente robusto, que no asume leyes de probabilidad particulares en los datos. La inferencia estadística se realiza mediante la técnica del bootstrap. Los resultados del modelo se encuentran a disposición.

El modelo tiene buen desempeño explicativo, a pesar de su baja capacidad predictiva (GoF = 0.14). Se observa que la Autonomía contribuye a la Responsabilidad con una carga 0.17, débil pero estadísticamente significativa (p = 0.00146). La validación bootstrap confirma este resultado con el siguiente intervalo al 95% de confianza para la carga [0.0739, 0.292], que al tener ambos extremos positivos confirma que la influencia estimada tiene signo positivo de manera estable.

El modelo externo presenta un nivel de unidimensionalidad correcto para la variable Autonomía, con un coeficiente alfa de Cronbach 0.759. La unidimensionalidad de la variable Responsabilidad es trivial por estar medida mediante sólo un indicador.

En función de ciertos hallazgos derivados del análisis exploratorio se decidió evaluar la influencia de una variable adicional, la Importancia, en la Responsabilidad. Para ello en la figura nº 6 se plantea el siguiente modelo estructural, donde las tres variables latentes (Autonomía, Importancia, y Responsabilidad) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

Figura 6: Modelo SEM aplicado a hipótesis 2

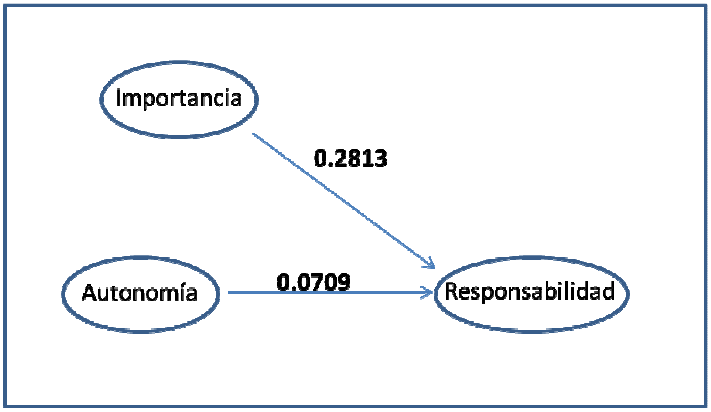


ampliada

Fuente. Elaboración de los autores

La figura 7 presenta las cargas del modelo estructural estimado con el método PLS. Los resultados del modelo se encuentran a disposición.

Figura 7: Cargas constitutivas de la Responsabilidad sobre los Resultados del Trabajo



Fuente. Elaboración de los autores

La introducción de la variable Importancia mejora el desempeño del modelo (GoF = 0.25 vs 0.14). Se observa que la Importancia contribuye a la Responsabilidad con carga +0.28, estadísticamente significativa ($p < 0.01$), mientras que la Autonomía queda relegada a una influencia menor, no significativa estadísticamente ($p = 0.19$). Es decir, la Importancia del puesto de trabajo es un factor más relevante para la Responsabilidad que la Autonomía, cuyo efecto queda subsumido en el modelo más general. Este resultado contraria al modelo de Hackman & Oldham. La unidimensionalidad de la variable Importancia es aceptable.

Conclusión de hipótesis 2

El modelo de Hackman & Oldham propone a la Autonomía como causa de la Responsabilidad en el trabajo. Los datos relevados en este estudio confirman esa hipótesis, sin embargo cuando se introduce la Importancia del puesto de trabajo como factor de la Responsabilidad, absorbe el efecto de la Autonomía constituyéndose en el factor principal. Esto sugiere una variante al modelo de Hackman & Oldham, al menos para los países relevados.

3.2.3 ¿Cómo enriquecer el nivel de Conocimientos de los resultados del trabajo?

Con base en el planteo original se analiza la hipótesis 3.

Hipótesis 3: La Retroalimentación favorece el nivel de Conocimiento de los resultados.

Cabe recordar las preguntas que abordaban el tema retroalimentación, detalladas en la tabla 11.

Tabla nº 11: Variables, preguntas y opciones de repuestas que se consideraron previo al análisis SEM de hipótesis 3

Variable	**Preguntas ((indicadores principales)**	**Opciones de repuesta**
Retroalimentación:	Preguntas 11.3 ¿Recibe información directa y clara sobre los resultados de su trabajo? y 11.4 ¿Ud. se auto- evalúa y corrige?	Escala de frecuencia de 5 puntos.
	Preguntas 14.5 El puesto requiere mucha cooperación de otras personas, 14.6 El puesto requiere contacto con personas de fuera de la organización (clientes, etc.) y 14.7 El trabajo requiere consultar información de otras personas.	Escala de exactitud de 7 puntos.

Fuente. Elaboración de los autores

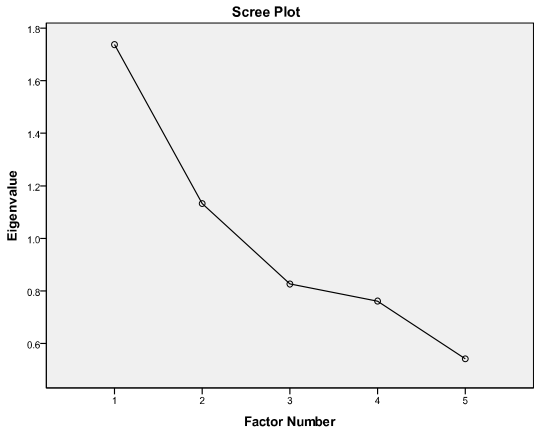
La Retroalimentación tiene estructura multidimensional, como lo comprueba el siguiente análisis factorial y su respectiva figura nº 8.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.737	34.746	34.746	1.078	21.559	21.559	1.093	21.864	21.864
2	1.133	22.651	57.397	1.080	21.604	43.164	1.065	21.300	43.164
3	.827	16.533	73.930						
4	.761	15.230	89.160						
5	.542	10.840	100.000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Figura 8: Diagrama de Sedimentación



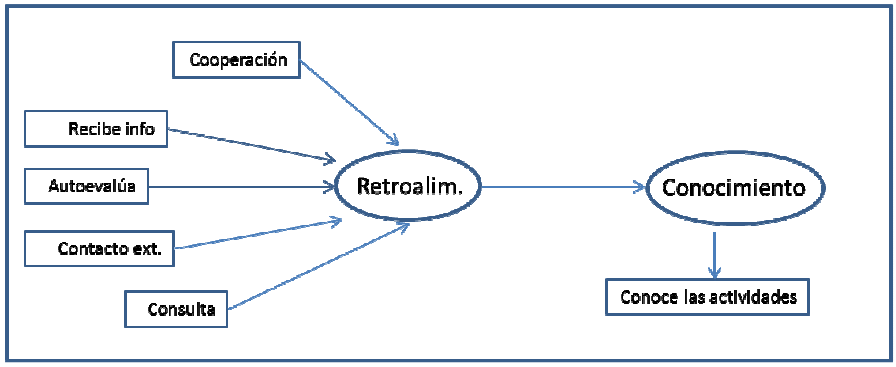
Fuente. Elaboración de los autores

Se estimó el modelo por el método de máxima verosimilitud.

Se la trata entonces como una variable formativa, construyendo un índice balanceado con sus indicadores (dividiendo los indicadores por el máximo de cada escala y haciendo un promedio simple).El coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de Retroalimentación y el Conocimiento resulta 0.25, que es estadísticamente significativo al 1%. El resultado se confirma aplicando el coeficiente de correlación de Spearman.

Con un enfoque diferente, la Figura nº 9 presenta el siguiente modelo estructural, donde la variable latente Retroalimentación asume un modelo externo formativo, y la variable latente Conocimiento asume un modelo reflexivo trivial.

Figura 9: Modelo SEM aplicado a hipótesis 3



Fuente. Elaboración de los autores

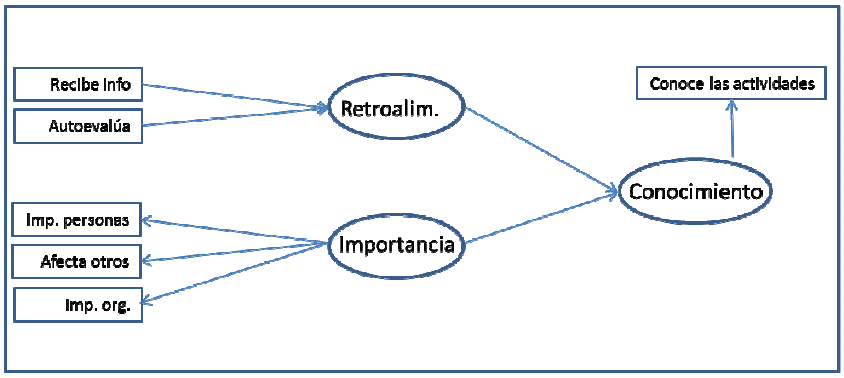
Se estima el modelo estructural (SEM) con el método PatialLeastSquares (PLS) mediante el paquete PLSPM de R. El PLS es un método estadísticamente robusto, que no asume leyes de probabilidad particulares en los datos. La inferencia estadística se realiza mediante la técnica del bootstrap.Los resultados del modelo se encuentran a disposición.

El modelo tiene un desempeño explicativo satisfactorio sin alcanzar un nivel predictivo. Se observa una correlación positiva estadísticamente significativa entre la Retroalimentación y el Conocimiento. El sub-modelo externo presenta algunas debilidades: se detecta una comunalidad muy baja para la Cooperación de otras personas, y bastante débil para el Contacto con personas externas y la Consulta de información de otras personas. La primera no consigue vincularse con el Conocimiento, y las otras dos lo hacen débilmente. Se estima entonces un modelo sin estas tres variables, cuyos resultados se encuentran a disposición. El modelo mejora bastante su capacidad predictiva y no tiene variables espurias. La correlación entre Retroalimentación y Conocimiento se mantiene en 0.36. La

Retroalimentación estaría definida por los indicadores Recibe información y se Autoevalúa y corrige, de influencia similar en la formación de la variable (carga 0.78 y 0.79 respectivamente).

En función de ciertos hallazgos derivados del análisis exploratorio se decide evaluar la influencia de una variable adicional sobre el Conocimiento de los resultados: nuevamente aparece la Importancia del trabajo. Para ello se plantea en la Figura nº 10 el siguiente modelo estructural, en el que la variable Retroalimentación tiene estructura formativa y las otras variables latentes (Importancia y Conocimiento) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

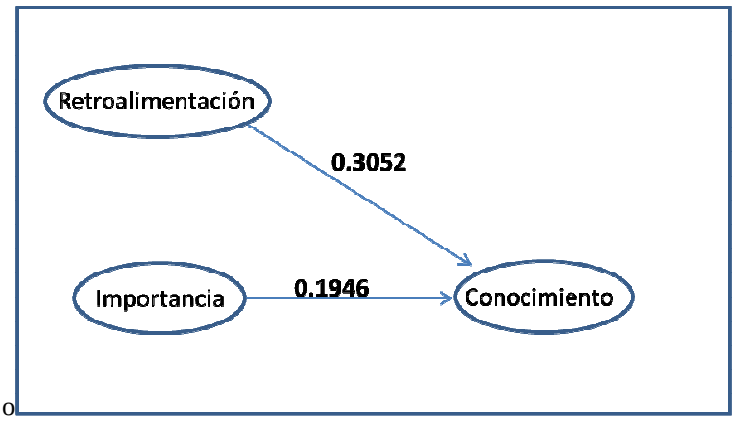
Figura 10: Modelo SEM aplicado a hipótesis 3 ampliada



Fuente. Elaboración de los autores

Se estima el modelo estructural con el método PLS. Los resultados del modelo se encuentran a disposición. La figura nº 11 presenta las cargas relativas.

Figura 11: Cargas constitutivas del grado de Conocimiento de los Resultados del



Trabajo

Fuente. Elaboración de los autores

El modelo tiene un buen desempeño explicativo, y supera al modelo anterior en términos predictivos (GoF = 0.31 vs 0.28). Se observa que tanto la Retroalimentación como la Importancia del

puesto contribuyen al Conocimiento de los resultados, con cargas +0.31 y +0.19 respectivamente, ambas estadísticamente significativas ($p < 0.01$). La influencia de la Importancia del puesto en el Conocimiento de los resultados sugiere una modificación al modelo de Hackman & Oldham.

El modelo externo de la Importancia presenta un nivel de unidimensionalidad aceptable con un coeficiente alfa de Cronbach 0.675. Continuamos midiendo la Retroalimentación mediante los indicadores P11.3 y P11.4 de modo formativo por lo expuesto anteriormente.

Conclusión de hipótesis 3

La variable Retroalimentación tiene estructura formativa. Definida mediante un índice balanceado, está positivamente correlacionada con el Conocimiento de los resultados.

El modelo estructural corrobora la relación causal entre la Retroalimentación y el Conocimiento de los resultados, pero expulsa de la definición de Retroalimentación a los indicadores de requerimientos del puesto, reteniendo solamente los de actividad: si se Recibe información sobre los resultados de su trabajo, y si la persona se Autoevalúa y corrige. También se ha encontrado que la variable Importancia del puesto de trabajo tiene influencia sobre el Conocimiento de los resultados, constituyendo esto una variación del modelo de Hackman & Oldham.

4. Algunas sugerencias… lo que resta.

El presente paper presenta los primeros resultados de un MGEFL con base en el análisis de tres hipótesis formuladas y replanteadas, dando cuenta a priori que el modelo y su evaluación vía SEM, evidencian nuevas formas de relacionar las variables, lo cual estimularía propuestas de gestión distintas a las que podían inferirse del análisis del modelo original.

Lo importante no son solo las respuestas (la de los implicados), sino si se han realizado las preguntas adecuadas, si se han incorporado aquellas variables contextuales que hacen de la región latinoamericana una parte del sistema global, con rasgos institucionales, estructurales y culturales propios. Dar voz a las personas que transitan estos tiempos es importante para poder encontrar herramientas de gestión más efectivas y humanas.

En el marco de los análisis realizados, las personas ganan significatividad en sus funciones laborales si se incrementa la variedad de las tareas, si poseen conciencia clara de la importancia de cada función y se reciben buena retroalimentación; la importancia más que la autonomía incentiva el grado de responsabilidad asumido y disponer de información directa y clara, poder autoevaluarse y corregirse, así como ser conscientes de la importancia del cargo, condicionan el grado de conocimientos de los resultados alcanzados. ¿Permitirán estos “senderos” enriquecer hoy los estados psicológico critico de los múltiples colaboradores en América Latina?

La difusión de los consecutivos resultados preliminares busca alentar la participación de otros investigadores de la región a fin de consolidar una muestra mayor que permita enriquecer el conocimiento de la realidad laboral latinoamericana. Se espera poder difundir paulatinamente los avances de las diversas hipótesis así como consolidar el funcionamiento global del modelo con miras a generar una herramienta que contribuya a enriquecer la vida laboral y extra laboral frente a un contexto inestable, desafiante e injusto.

El trabajo no ha perdido centralidad, sino que la sociedad del trabajo actual ha cambiado, más que nunca enfrentamos el reto de soldar lazos de pertenencia en esta "clase heterogénea que sigue viviendo del trabajo". Asimismo como sociedad se busca reflexionar si estar insertos aun en el sistema, hace menos visible a quienes se les han vulnerado los derechos, a quienes se los exime de protecciones. La valoración del trabajo es económica y moral. Como docentes el desafío supone enriquecer los modelos de gestión, no importarlos o replicarlos de otras realidades, sino apoyarnos en las exigencias de nuestras propias coyunturas.

Bibliografía:

Antunes, R. (2013). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Segunda Edición ampliada. Nueva morfología del trabajo y sus principales tendencias: informalidad, infroproletariado, (in)materialidad y valor, Anexo I, pp. 249- 270. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Herramienta.

Birnbaum, PH., Farh, J.L., & Wong, G.Y.Y. (1986). The job characteristics model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology, 71*, 598- 605

Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*.New York: John Wiley&Sons, Inc.

Castillo, J.J. (1996). *Sociología del trabajo*. Madrid: CIS.

De la Garza Toledo, E. (Coordinador). (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos.

- (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo*, Primera Reimpresión. México: El Colegio de México; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica.

Fortea, M.; Fuertes, F y Agost, R.: Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto, a partir de una Muestra Variada. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1994, 10, 29, 32-52.

Genoud, M. A. (2011). *Imágenes de las estructuras laborales en el mundo* globalizado. Alemania: Editorial Académica Española.

- (2009) ¿Qué objetivos motivacionales buscan satisfacer los argentinos fuera y dentro de sus trabajos? estudio socio- laboral respecto de los valores argentinos. *Revista Sociedad y Economía, Nº 17*, Diciembre 2009, Universidad del Valle: Facultad de Ciencias de la Administración.

Genoud, M. A., Broveglio, G. y Picasso, E. (2014) *Gestión estratégica del capital humano diverso*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.

- (2012). *La estructura motivacional personal y laboral de los argentinos*. ISBN 978-3-659-03177-9, Editorial Académica Española, marca comercial de LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG Heinrich- Böcking- Str. 6-8, 66121, Saarbrücken, Germany.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1974): *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for Ihe Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. National Technical Information Service. U.S. Department of Commerce. Springfield. VA 22161 U.S.A.

Ilgen, D.R. & Hollenbeck, J.R. (1990). The structure of work: job design and roles. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 1*. Pablo Alto, California. Consulting psychologist press.

Hernández Sampieri, C. R.., Fernández Collado, C. y Baptista L. P. (2001). La elaboración del marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica. Capítulo 3. *Metodología de investigación*, Segunda Ed. México: McGraw- Hill.

Jodelet, D (1986a). Representaciones Sociales: Contribución a un saber sociocultural sin fronteras. En Jodelet, D. y Guerrero Tapia, A. (2000). *Develando la cultura. Estructura en representaciones sociales*. México: Universidad Autónoma de México.

- (1986b). La representación social: fenómeno, conceptos y teoría. En Moscovici. S. (1986). *Psicología social II*, 1- 3. Barcelona: Paidós. En Redpsicológica, Biblioteca, Resúmenes de Psicología. Recuperado: http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_jode.htm

Jöreskog, K. G. (1978). Structural Analysis of Covariance and Correlation Matrices. *Psychometrika 36*:109-33.

- (1973). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System. Pp. 85-112 in *Structural Equation Models in the Social Sciences*. Edited by A. Goldberger and O.D. Duncan. New York: Academic Press.

- (1970). A General Method for Analysis of Covariance Structures. *Biometrika* 57:239-51.

- (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika 34*:183-202.

- (1967). Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika 32:* 443-482.

Jöreskog, K. G., & Wold, H. O. (1982). *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (Vol. 139). North Holland.Sanchez G (2013). *PLS Path Modeling with R*. Trowchez Editions, Berkeley.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement.Journal of Applied *Psychology, 67*: 341-349. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341

- (1979). *The concepts of alienation and involvement*. Psychological Bulletin, 86: 119-138. http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119

Kulik, C. T. & Oldham, G. R. (1988): Job Diagnostic Survey. EN: S. GAEL (Ed.) *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. SpringerScience& Business Media.

Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público.* Buenos Aires: Huemul.

Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R Trowchez.* Editions Berkeley.

Schwartz, S. H. (2005a). Basic human values; Their content and structure across countries, Department of Psychology, Israel: The Hebrew University of Jerusalem, Chapter 1. In Tamayo y Porto, J. (Eds.). (2005). *Valores e Trabalho*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.

- (2005b). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values, Chapter 2, Department of Psychology, Israel: The Hebrew University of Jerusalem. In Tamayo y Porto, J. (Eds.). (2005). *Valores e Trabalho*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.

- (1992). "Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries". In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, 1- 65. New York: Academic Press.

Schwartz, S. H., y Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 550- 562.

-(1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 878- 891.

Schwartz, S. y Surkiss, S. (Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel); Ros M. (Universidad Complutense de Madrid, España), (1999). Valores Básicos Individuales, Valores de Trabajo y Significado de Trabajo. *Psicología aplicada: revisión internacional*, *48* (1), 49- 71.

Skrondal, A., &Rabe-Hesketh, S. (2004). *Generalizedlatent variable modeling: Multilevel, longitudinal, and structuralequationmodels*. Boca Raton, FL: Chapman& Hall/CRC.

Tenenhaus M. (1998). *La Régression PLS: Théorie et Pratique*. Technip, Paris.

Thurstone, L. L. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, *33*, 529- 554.

- (1927a). A Law of comparative judgment. Psychological Review, 34, 273- 286.
- (1927b). The method of paired comparisons for social values. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *21*, 384- 400.

Vasapollo, L. (2015). *El análisis de Marx acerca de la centralidad del conflicto entre el capital y trabajo en relación de clase para construir la superación del capitalismo*. Biblioteca libre: http://www.cubaliteraria.cu/revista/sitio_ma3/pages/ultimo.html

Wold, H. (1985). *Partial least squares*. Encyclopedia of statistical sciences.