



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

El análisis y la descripción de puestos y su impacto en la satisfacción laboral.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro

Administración con línea terminal en Alta Dirección

Presenta

Mayela Guadalupe Rodríguez Zamora

Santiago de Querétaro, Qro., Julio 2020



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

El análisis y la descripción de puestos y su impacto en la satisfacción laboral

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro Administración con línea terminal en Alta Dirección

Presenta:

Mayela Guadalupe Rodríguez Zamora

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas
Secretario

Mtra. Ma. Elena Díaz Calzada
Vocal

Dra. Adelina Morita Alexander
Suplente

Mtra. Alejandra Herrera Lechuga
Suplente

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Concejo" followed by a large flourish.

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Agosto, 2020
México

RESUMEN

La presente investigación muestra la relación entre las variables análisis y descripción de puestos y la satisfacción laboral en el departamento de Servicios Escolares de una institución educativa, la cual se omitirá el nombre. Se utilizó un método descriptivo, de campo, transversal y correlacional. La muestra se compone de 30 empleados con nivel de responsabilidad bajo. El cuestionario está formado por 32 preguntas en escala de Likert, compuesto por 10 preguntas sobre datos generales, 11 para análisis y descripción de puestos y 11 para la satisfacción laboral. La información fue vaciada y analizada utilizando el programa de Microsoft Office, Excel, mediante la aplicación de la estadística descriptiva se elaboraron, analizaron y presentaron los gráficos. El coeficiente correlación de Pearson arrojó una correlación positiva de .72 entre las variables. El estudio actual permite confirmar la hipótesis, el análisis y descripción de puestos influye en la satisfacción laboral. Se concluye que una descripción de puestos es un documento para planear, administrar, organizar y controlar al personal, si las organizaciones cuentan con esta guía bien elaborada y actualizada, podrán encontrar a la persona correcta para el puesto, generando así satisfacción, motivación, productividad y, por lo tanto, crecimiento en el personal y en la institución.

(Palabras clave: análisis y descripción de puestos, satisfacción laboral, análisis de puestos, descripción de puestos)

Dirección General de Bibliotecas

SUMMARY

The current research illustrates the relationship between job analysis and specification and employee satisfaction variables in the Academic Services department of an educational institution, which name will be omitted. The research method used is a descriptive, cross-sectional, and correlational field investigation. The sample consists of 30 employees with a low level of responsibility. A 32 questions survey on the Likert scale was applied, consisting of 10 questions on general information, 11 on job analysis and specification, and 11 on employee satisfaction. The data was entered and analyzed using Microsoft Excel, descriptive statistics were employed to elaborate, analyze and present graphs. Pearson's correlation coefficient showed a positive correlation of .72 between the variables. The investigation results confirm the proposed hypothesis: job analysis and specification influence employee satisfaction. As a result, having a job specification document simplifies planning, managing, organizing and controlling staff. Organizations with a well prepared and updated document, have a better chance of finding the right person for the job, thus generating satisfaction, motivation, productivity and, therefore, growth for employees and ultimately the institution.

(Key Words: job analysis and specification, employee satisfaction, job description, job specification, job analysis)

DEDICATORIAS

A mis padres, Martha y Hugo, por siempre apoyarme, motivarme y darme todas las oportunidades que estuvieran en sus manos.

A mis hermanos, Cristina y Hugo, por su amor y apoyo incondicional.

A mi esposo, Oscar, por motivarme y apoyarme durante todo este proceso.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Ma. Luisa Leal García por compartir sus conocimientos, tiempo, guía y apoyo.

A los sinodales por compartir conmigo su mejor consejo.

A la Mtra. Verónica Delfín y la coordinación de la maestría por su apoyo durante el proceso de titulación.

A la Universidad Autónoma de Querétaro y mis profesores por sus conocimientos, compromiso, dedicación y amor a la enseñanza.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2.1. Análisis y descripción de puestos	4
2.1.1. Introducción	4
2.1.2. Definición de análisis de puestos de trabajo	5
2.1.3. Definiciones de descripción de puestos	5
2.1.4. Fases de un análisis de puesto	7
2.1.5. Apartados de una descripción de puestos	8
2.1.6. Necesidades	8
2.1.7. Beneficios	9
2.1.8. Herramientas para recolectar información	10
2.1.9. Recomendaciones	13

2.1.10.	Preguntas básicas	14
2.2.	Satisfacción laboral	14
2.2.1.	Introducción	14
2.2.2.	Definiciones de satisfacción laboral	15
2.2.3.	Teorías de motivación	17
2.3.	Características de la empresa	23
2.3.1.	Contexto	23
2.3.2.	Misión	23
2.3.3.	Visión	24
2.3.4.	Valores	24
2.4.	Investigaciones relacionadas	24
2.4.1.	Análisis y descripción de puestos	25
2.4.2.	Satisfacción laboral	27
3.	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1.	Justificación	32
3.2.	Planteamiento del problema	32
3.3.	Objetivos	33
3.3.1.	Objetivo general	33
3.3.2.	Objetivos específicos	33
3.4.	Definición del universo	33
3.5.	Tamaño y tipo de la muestra	33

3.6.	Definición de variables	34
3.7.	Hipótesis	34
4.	METODOLOGÍA	35
4.1.	Diseño del estudio	35
4.2.	Tipo de estudio	35
4.3.	Instrumento	36
4.4.	Procedimiento	36
4.5.	Procesamiento de la información	36
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
5.1.	Características de la muestra	37
5.2.	Resultados de la variable independiente, análisis y descripción de puestos	43
5.3.	Resultados de la variable dependiente, satisfacción laboral	52
5.4.	Comprobación de Hipótesis	62
	PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	64
	REFERENCIAS	66
	APÉNDICE	70
	APÉNDICE A. CUESTIONARIO	70

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. <i>Ventajas y desventajas de la observación</i>	11
Tabla 2. <i>Ventajas y desventajas de la entrevista</i>	11
Tabla 3. <i>Ventajas y desventajas del cuestionario</i>	12
Tabla 4. <i>Ventajas y desventajas del diario de actividades</i>	12
Tabla 5. <i>Ventajas y desventajas de los grupos de expertos</i>	13
Tabla 6. <i>Factores de higiene y motivación según Herzberg</i>	19

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1.</i> Planeación de recursos humanos.	5
<i>Figura 2.</i> Distribución edad-genero de encuestados.	37
<i>Figura 3.</i> Distribución de escolaridad de encuestados.	38
<i>Figura 4.</i> Distribución estado civil – género.	39
<i>Figura 5.</i> Distribución dependientes económicos – género.	39
<i>Figura 6.</i> Distribución tipo de contrato de encuestados.	40
<i>Figura 7.</i> Distribución nivel socioeconómico de encuestados.	41
<i>Figura 8.</i> Distribución antigüedad en la institución.	42
<i>Figura 9.</i> Distribución antigüedad en el puesto actual.	43
<i>Figura 10.</i> ¿Al personal cuando ingresa se le entregan por escrito sus actividades?	44
<i>Figura 11.</i> Al ocupar el puesto, ¿se le informa al personal sobre todas las actividades que debe desempeñar?	45
<i>Figura 12.</i> ¿Existe colaboración y apoyo cuando el personal se ausenta?	45
<i>Figura 13.</i> Cuando alguien se ausenta (enfermedad, permiso), ¿hay alguien capacitado para suplir su puesto?	46
<i>Figura 14.</i> Cuando te ausentas, ¿es posible delegar tus actividades?	47
<i>Figura 15.</i> ¿Te permiten tomar decisiones que corresponden a tu puesto?	47
<i>Figura 16.</i> ¿Cuentas con los recursos necesarios para desempeñar tus actividades?	48
<i>Figura 17.</i> ¿Recibes retroalimentación sobre tu desempeño?	49
<i>Figura 18.</i> ¿Se te informa sobre los reglamentos y políticas de la organización?	50
<i>Figura 19.</i> ¿Se te informaron claramente los objetivos de tu puesto?	51

<i>Figura 20.</i> ¿Si tienes una duda sobre una actividad de tu puesto, ¿existe un documento donde puedas revisar?	52
<i>Figura 21.</i> ¿El ambiente de trabajo es agradable?	53
<i>Figura 22.</i> ¿Se fomenta el trabajo en equipo?	53
<i>Figura 23.</i> ¿Existe colaboración y apoyo entre compañeros?	54
<i>Figura 24.</i> Distribución antigüedad en el puesto - ¿Existe confianza para expresar tus inconformidades entre tus compañeros de trabajo?	55
<i>Figura 25.</i> ¿Te sientes libre de hablar sobre tus problemas personales en el trabajo?	56
<i>Figura 26.</i> Distribución tipo de contrato - ¿Tus compañeros están comprometidos con su trabajo?	57
<i>Figura 27.</i> ¿El personal está motivado al desempeñar su trabajo?	58
<i>Figura 28.</i> Distribución antigüedad en el puesto - ¿La remuneración es justa respecto a tus actividades desempeñadas?	59
<i>Figura 29.</i> ¿Existe buena comunicación entre tus compañeros y jefes?	60
<i>Figura 30.</i> Distribución tipo de contrato - ¿Has pensado cambiarte de empleo?	61
<i>Figura 31.</i> ¿Tus compañeros de trabajo ayudan en el desempeño de tus actividades?	62
<i>Figura 32.</i> Análisis de correlación de variables.	63

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son un sistema abierto compuesto por entradas, procesos, salidas, y medio en el que se desarrolla, todo esto teniendo un efecto directo en la estructura, toma de decisiones y las adaptaciones a los cambios. Entre los recursos de una organización se encuentran los materiales, financieros, humanos y tecnológicos.

El principal recurso estratégico de las organizaciones es el recurso humano, del cual dependen para conseguir sus objetivos, sin embargo, las personas también dependen de las organizaciones para lograr sus objetivos individuales, por lo que es necesaria una sinergia de esfuerzos.

La Revolución Industrial trajo consigo diversos cambios tanto económicos como sociales, cuanto más industrializada es la sociedad más compleja se vuelven las organizaciones y, por lo tanto, sus interacciones, surgiendo así la necesidad de una actividad mediadora entre empresas e individuos, denominada administración del recurso humano.

Taylor y Fayol establecieron las bases de la administración de recursos humanos en 1911 y fue hasta 1970 que se comenzó a usar el término de recursos humanos, dándole el sentido humanista de hoy en día y reconociendo al individuo como un recurso primordial para el funcionamiento de una organización.

Uno de los principales retos de cualquier organización es la administración de los recursos humanos la cual busca planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que laboran dentro de una organización.

La descripción de puestos es un documento guía, el cual permite conocer las actividades, aptitudes, habilidades, responsabilidades, conocimientos, valores, personalidad, experiencia, requeridas para desempeñar un puesto. Si las organizaciones cuentan con una correcta descripción de puestos, la organización contará con información que le permita lograr la eficiente administración del personal.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando, por lo que el impacto que las organizaciones tienen en las personas va más allá de la percepción de un salario, se refleja en la salud y vida social del trabajador. Es importante que las organizaciones busquen motivar a los colaboradores, generando satisfacción laboral y como consecuencia beneficios para ambas partes.

En función de lo descrito anteriormente, se realiza una investigación que busca reconocer el impacto que tienen el análisis y descripción de puestos en la satisfacción laboral.

El primer capítulo se compone de una revisión bibliográfica para conocer definiciones de las variables analizadas, así como aspectos importantes para su elaboración y comprensión. De igual forma, se recabó información respecto a la organización estudiada, y se analizaron investigaciones relacionadas con las variables.

En los siguientes capítulos se mencionan las características y metodología de la investigación, se utilizó un método descriptivo, de campo, transversal y correlacional. La muestra encuestada se compone de 30 empleados con nivel de responsabilidad bajo. El cuestionario aplicado consta de 32 preguntas en escala de Likert, compuesto por 10

preguntas sobre datos generales, 11 para análisis y descripción de puestos y 11 para la satisfacción laboral.

En los últimos capítulos se muestran los resultados obtenidos de cada variable y se comprueba con .72 la correlación positiva entre las variables análisis y descripción de puestos y la satisfacción laboral. Se propone a la institución elaborar una descripción de puestos en conjunto con el jefe directo, el titular y una persona de recursos humanos, establecer parámetros de desempeño, brindar retroalimentación al menos una vez al año a los colaboradores, mostrar al titular el impacto de su trabajo, los beneficios y prestaciones con las que cuenta, fomentar la creatividad y la participación en toma de decisiones, implementar dinámicas y juntas para aumentar la confianza entre empleados y jefes, capacitar para promover el desarrollo de habilidades necesarias en el puesto.

La investigación actual permite concluir que las descripciones de puestos son una guía para todos los elementos de la empresa y, sin ella, no se contratará a la persona adecuada para el puesto, generando insatisfacción en la persona que por error se haya contratado, afectando en la productividad, desempeño, autoestima y salud del colaborador.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis y descripción de puestos

2.1.1. Introducción

En *Administración de Recursos Humanos*, Werther y Davis (2008) definen al recurso humano como “grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa” (p.557)

Mientras que se entiende al capital humano como:

“conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades” (Werther y Davis, 2008, p.9).

Por lo tanto, el capital humano brinda una ventaja competitiva a las organizaciones, convirtiendo así al recurso humano como el principal elemento de toda institución, el más complejo y desafiante y, por lo tanto, necesario de administrar.

El objetivo de la administración de los recursos humanos es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz, mediante la obtención, evaluación, manutención y retención de trabajadores. De la misma forma busca “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther y Davis, 2008, p.9).

Una de las actividades de administración del capital humano es la planeación de los recursos humanos, el cual, de acuerdo con Werther y Davis (2008), se compone de reclutamiento, selección, orientación y capacitación, evaluación y retroalimentación (ver figura 1).



Figura 1. Planeación de recursos humanos. Elaboración propia basado en Werther y Davis (2008, p.12)

Para que el proceso ilustrado en la figura 1 se cumpla de manera correcta, es necesario contar con una correcta base de información donde se tengan los datos de cada puesto y las necesidades a futuro. Con dicha información además de seleccionar a la persona adecuada para el puesto, permite encontrar estrategias de productividad, motivación y recompensas.

2.1.2. Definición de análisis de puestos de trabajo

El autor Fernández-Ríos (1995) define al análisis de puestos como el:

“proceso a través del cual un puesto es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, el nivel de las operaciones, acciones, movimientos...por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos de trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo” (p.57)

2.1.3. Definiciones de descripción de puestos

De acuerdo con Lanham (1962 citado en Fernández-Ríos, 1995, p.58) la descripción de puestos es la:

“exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria”

Gael (1983, citado en Fernández-Ríos, 1995, p.58) establece que:

“las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar”

Los autores Fertoni y Actis Gross (1978, citado en Fernández-Ríos, 1995, p.58) la definen como “*descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos*”

La investigación de Bemis, Belenki y Soder (1983, citado en Fernández-Ríos, 1995) establece a la descripción de puestos como “*un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto*” (p.58)

El autor Manuel Fernández-Ríos (1995, p.65) define que la descripción de puestos es una “*declaración escrita, basada en el análisis de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo*”

William B. Werther y Keith Davis (2008) en su libro *Administración de recursos humanos* lo definen como la “*declaración por escrito de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado*” (p.99)

Es importante recordar que, de acuerdo con Daniel Katz y Robert Kahn en su libro denominado *Psicología social de las organizaciones* y basando en la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, las organizaciones son un sistema abierto.

“Un sistema es definido como un complejo de elementos interactuantes” (1976, p.56), los sistemas se clasifican por nivel de complejidad, por su entitividad, por su origen, y por su grado de aislamiento. En cuanto al grado de aislamiento se pueden encontrar sistemas cerrados y abiertos, los sistemas abiertos *“incorporan energía del ambiente, procesan o transforman esa energía importada en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al ambiente y vuelven a energizar el sistema, en base a las fuentes ambientales”* (1977, p.38)

Una vez comprendiendo el sistema completo de la organización, a qué se dedica (misión), qué hace, cómo lo hace (procedimientos), su visión, sus valores, sus entradas, resultados, la empresa es capaz de conocer las actividades necesarias, agruparlas, estructurarlas, valorarlas, crear los puestos, contratar al personal adecuado, evaluarlos y capacitarlos.

Por lo tanto, el análisis de puesto permite a la empresa y al empleado crear la descripción de puesto y así conocer con detalle las tareas, requerimientos y responsabilidades necesarias para que la persona adecuada desempeñe dichas actividades.

2.1.4. Fases de un análisis de puesto

Werther y Davis (2008, p.99) establecen que las tres fases de un análisis de puestos son la preparación, la recolección de información y la aplicación de la información. En la fase de la preparación el analista se familiariza con el sistema de la organización, su estructura, organigrama, sus productos y cualquier otra información que ayude a conocer la situación de la compañía

Durante la recolección de información, el analista se enfoca en identificar el puesto, desarrollar un cuestionario o herramienta de recolección, y recolectar los datos. El cuestionario busca obtener información sobre el nivel del puesto, deberes y responsabilidades, características personales y del trabajo en sí y parámetros de desempeño. Por último, la recolección de datos se logra aplicando la herramienta de recolección.

En la última fase se elabora la descripción de puestos y se complementan documentos como objetivos de desempeño, técnicas de remuneración y compensación, procesos de motivación y retroalimentación, entre otros.

2.1.5. Apartados de una descripción de puestos

Una descripción de puestos varía de acuerdo a las necesidades de cada compañía, tanto en su contenido como en su estructura, sin embargo, Fernández-Ríos (1995, p.65) establece que una descripción de puestos consta de cuatro apartados:

1. Datos de identificación del puesto
2. Descripción propia del puesto, incluye tareas, responsabilidades y funciones
3. Especificaciones del puesto
4. Responsabilidad, habilidades y autoridad del puesto.

2.1.6. Necesidades

De acuerdo con Bajaras (1992, citado en Valenzuela y Ortiz, 2004, p.10), el análisis de puestos cubre distintas necesidades, las cuáles se clasifican en:

- Necesidad legal, establecida en el artículo 25 fracción III, artículo 47 fracción XI y artículo 134 fracción IV de la Ley Federal del trabajo.

- Necesidad social, el puesto adecuado para la persona adecuada.
- Necesidad de productividad, la especialización, capacitación y del desarrollo de los recursos humanos.

2.1.7. Beneficios

Los beneficios de una descripción de puestos son muy amplios, el autor Agustín Reyes Ponce (1991) señala que trae beneficios para la empresa, para los supervisores, para el trabajador y para el departamento de recursos humanos, las cuales son las siguientes:

1. Para la empresa:
 - a. Permite identificar las lagunas y la relación de puestos y funciones.
 - b. Mejor establecimiento y repartición de tareas.
 - c. Establece bases para el ascenso.
 - d. Fija responsabilidades.
 - e. Facilita la coordinación y organización de actividades.
2. Para los supervisores:
 - a. Conocimiento preciso de las actividades que debe vigilar y la manera en la que se tienen que realizar.
 - b. Permite explicar al trabajador sus actividades.
 - c. Mejor selección de trabajadores aptos.
 - d. Claridad en la jerarquía de mandos.
3. Para el trabajador:
 - a. Conoce con claridad y exactitud sus actividades.
 - b. Conoce sus responsabilidades.
 - c. Establece estándares que le permite comparar su desempeño.

- d. Permite que cada trabajador realice únicamente sus actividades.
4. Para el departamento de recursos humanos:
- a. Proporciona las bases para el personal que debe reclutar.
 - b. Permite colocar al trabajador en el mejor puesto de acuerdo con sus aptitudes.
 - c. Ayuda a la capacitación.
 - d. Es indispensable para la valuación de puestos.
 - e. Permite calificar y reconocer los méritos del trabajador.
 - f. Sirve de fundamento para los salarios e incentivos.

2.1.8. Herramientas para recolectar información

El autor Manuel Fernández-Ríos (1995) establece que existen diversas herramientas que permiten la recolección de información, cada una con un enfoque distinto, algunas de estas son:

- a. Observación, se observa y registra las conductas del trabajador durante la ejecución de sus actividades o tareas. En la tabla 1 se indican las ventajas y desventajas de esta herramienta.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de la observación

Ventajas	Desventajas
Se obtienen datos primarios	Lleva mucho tiempo
Permite recoger más información	Costo alto
Objetivo y empírico	Los trabajadores pueden actuar de otra forma al sentirse observados
Permite saber qué y cómo hace sus actividades	

Fuente: Elaboración propia. Datos: Fernández Ríos (1995, pp.155-156)

- b. Entrevista, intercambio de información entre una o más personas, en la tabla 2 se muestra un listado de ventajas y desventajas.

Tabla 2

Ventajas y desventajas de la entrevista

Ventajas	Desventajas
Permite explicar al trabajador	Puede no estar bien preparada
Se da un trato personal	Costo alto
	Lleva mucho tiempo

Elaboración propia. Datos Fernández-Ríos (1995, pp.163-164)

- c. Cuestionario, serie de preguntas llenado directamente por el titular del puesto. Ver tabla 3 para conocer las ventajas y desventajas en las que se incurren al utilizar el cuestionario.

Tabla 3

Ventajas y desventajas del cuestionario

Ventajas	Desventajas
Sencillo y fácil de comprender	El titular puede modificar la información
Lo contesta el titular	

Elaboración propia. Datos Fernández-Ríos (1995, pp.164 y 167)

- d. Diario de actividades, el titular registra sus actividades. La tabla 4 ilustra las ventajas y desventajas de utilizar el diario de actividades como una herramienta de recolección de información.

Tabla 4

Ventajas y desventajas del diario de actividades

Ventajas	Desventajas
Bajo costo	Cada persona lo hace diferente
Fácil de implementar y analizar	Le toma tiempo al titular
No requiere personal calificado para implementarlo	Rechazo por parte de los trabajadores

Elaboración propia. Datos Fernández Ríos (1995, p.173)

- e. Grupos de expertos, los expertos en el puesto se reúnen y comparten información.

En la tabla 5 se muestran las ventajas y desventajas de dicha herramienta.

Tabla 5

Ventajas y desventajas de los grupos de expertos

Ventajas	Desventajas
Fácil de ejecutar	Costoso
Útil para preparar protocolos	Poco recomendable para masas

Elaboración propia. Datos Fernández- Ríos (1995, pp.177-178)

- f. Mixto, utilizar dos o más herramientas

2.1.9.Recomendaciones

Fernández-Ríos (1995, p.212) sugiere las siguientes recomendaciones para la elaboración de descripciones de puestos:

1. Se describe solo lo que se hace en el puesto, no lo que no se hace.
2. Se establecen objetivos, no opiniones ni interpretaciones.
3. El lenguaje es sencillo y claro, sin el uso de términos técnicos.
4. No se utilizan términos ambiguos.
5. No se incluyen opiniones, impresiones o actitudes sobre las actividades.
6. Se debe describir la actividad completamente.
7. Los detalles se describen objetivamente.
8. Se evitan adjetivos, gerundios y participios
9. Evitar duplicaciones y redundancias
10. Cuando se refiera a otro puesto se utiliza el nombre formal del mismo para evitar confusiones.

La ausencia de la descripción de puestos, de acuerdo con Reyes Ponce (1991), genera:

- a. Incertidumbre sobre las actividades de cada trabajador
- b. Desconocimiento de las cualidades y responsabilidades de cada tarea
- c. No se puede exigir lo que no se tiene claramente establecido
- d. Discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo
- e. Fuga de obligaciones
- f. Selección y contratación de personal empírica
- g. Impide mejorar las actividades.

2.1.10. Preguntas básicas

Manuel Fernández Ríos (1995, p.214), en el libro titulado *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, propone una guía de preguntas básicas:

1. ¿Qué hace el trabajador?
2. ¿Cómo lo hace?
3. ¿Con qué lo hace?
4. ¿Por qué lo hace?
5. ¿Quién lo hace?

La elaboración de descripciones de puestos puede llegar a ser un proceso lento y costoso, sin embargo, permitirá la optimización en la selección del personal y se contratará con seguridad a la persona adecuada, lo que se traduce en motivación, satisfacción y pocos conflictos.

2.2. Satisfacción laboral

2.2.1. Introducción

Como se mencionó anteriormente, el recurso humano es el recurso más importante para las organizaciones, brindando una ventaja competitiva frente a la competencia.

Uno de los objetivos de la administración del recurso humano, es mantener y retener al personal, lo cual se logra si el empleado se encuentra satisfecho en su puesto.

Actualmente, la satisfacción laboral se ha convertido en una de las prioridades empresariales debido a que la satisfacción se refleja en calidad y productividad, así como en el bienestar personal y en la satisfacción de la vida del empleado.

Existen diferentes factores que influyen en la satisfacción laboral, por mencionar algunos, sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad y remuneración, conocerlos nos permite desarrollar las mejores actuaciones para mejorar el nivel de satisfacción del personal.

“Disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial mientras que, si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no puede para alcanzar unos niveles de calidad competitivos” (Stewart, 1996, p.18).

2.2.2. Definiciones de satisfacción laboral

Hegney, Plank y Parker (2006, citado por Abrajan, Contreras y Montoya, 2009, p.107) establecen que *“la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”*

La autora María Atalaya, (1999, s.p) define a la satisfacción como las *“actitudes frente al trabajo, disposición psicológica ante el trabajo, grupo de actitudes y sentimientos”*

Staw y Ross (1995, citado por Abrajan, Contreras y Montoya, 2009) la definen como la *“concordancia entre la persona y su puesto”* (p.107)

Para Newton y Keenan (1991, citado por Abrajan, Contreras y Montoya, 2009, p.107) *“la satisfacción es un efecto entre la personalidad y el ambiente de trabajo”*

Mientras tanto otros autores como Landy y Conte (2005) establecen que la satisfacción se refiere a la *“actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral”*

“Variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos” es la definición determinada por Spector (2002)

Locke (1976 citado en Hannoun, 2011, p.21) define a la satisfacción laboral como el *“estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo”*

En el libro *Comportamiento humano en el trabajo* Newstrom (1993, p.218) establece que la satisfacción es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo a su actividad laboral y que agrupa diversos factores, aquellos relativos a la tarea desempeñada y los relativos al contexto laboral.

Crites (1969, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010) la define como *“estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo”* (p.154)

“Diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida” (Porter, 1962, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.154)

Los autores Smith, Kendall y Hulin, (1969, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.154) la definen como los *“sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral”*.

Para poder complementar el entendimiento de las definiciones anteriores, de acuerdo con Olson y Zanna (1993, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.160), se entiende

a la actitud como “una tendencia psicológica que se expresa al evaluar un objeto particular con cierto grado de posicionamiento favorable o desfavorable”.

Al pensar en satisfacción no podemos dejar de lado la motivación la cual se define como “el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y así pueda alcanzar las metas deseadas para el motivador” (Sexton, 2013, p.162). Es decir, la motivación es un proceso que logra la actitud de satisfacción, distintos autores se han dedicado a buscar las bases de la motivación.

2.2.3. Teorías de motivación

Al intentar explicar la satisfacción laboral, distintos autores han logrado llegar a teorías sobre la motivación laboral, dividiéndolas genéricamente en dos modelos, modelo de contenido y modelo de proceso.

Los teorías o modelos de contenido se refieren a los objetivos o necesidades que generan motivación, entre los que se encuentran: la teoría de necesidades de Abraham Maslow, la teoría bifactorial o de higiene y motivación, y la teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación.

Los modelos de procesos aseguran que la motivación se debe a la interacción de diferentes variables, entre estos modelos se encuentran, teoría de las expectativas, teoría de la equidad, teoría de la finalidad, teoría de los sucesos situacionales y teorías de las características del puesto de trabajo.

A continuación, se profundizará un poco más en las teorías mencionadas con información basada en *Comportamiento humano en el trabajo* de Newstrom (2011).

Teorías o modelos de contenido

Teoría de necesidades de Abraham Maslow: En la teoría de la motivación humana publicada en 1943, se establece que el hombre se compone de una serie de necesidades

las cuales son consideradas su motor, y de acuerdo con su jerarquía existen necesidades primarias y secundarias:

1) Necesidades primarias:

- a. Fisiológicas, necesidades de origen biológico, con las que el hombre logra la supervivencia, comer, respirar, dormir.
- b. Seguridad, estabilidad y protección.
- c. Relaciones sociales y aceptación, pertenecer a un grupo social y compartir experiencias y deseos, afecto y cariño, aceptación y amistad.

2) Necesidades secundarias:

- a. Autoestima, es el respeto a uno mismo, el individuo tiene confianza en él, independencia y libertad.
- b. Autorrealización, es cuando la persona alcanza su potencial.

Las necesidades se encuentran enlistadas de manera jerárquica y de acuerdo con Maslow, el comportamiento de un individuo se encuentra controlado por la necesidad insatisfecha, una vez que una necesidad fue satisfecha se busca cubrir las del siguiente nivel. Provocando así que la motivación y conducta del individuo se adapten a las nuevas necesidades, generando cierta actitud hacia el trabajo que desempeña.

Teoría de higiene y motivación: En la teoría bifactorial o de higiene y motivación, publicada en 1959 por Herzberg, Mausner y Snyderman, se estableció que los factores de satisfacción se encuentran directamente relacionados con el contenido real del trabajo, denominándolos factores higiénicos, mientras que los de insatisfacción son elementos referentes al contexto del trabajo, llamados factores de motivación (Ver tabla 6). Los factores de satisfacción son completamente diferentes a los de insatisfacción.

Tabla 6

Factores de higiene y motivación según Herzberg

Factores de higiene	Factores de motivación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas, reglamentos, procedimientos ✓ Sueldos ✓ Supervisión ✓ Relaciones con jefes y compañeros ✓ Conficiones físicas ✓ Tiempo libre ✓ Vida privada ✓ Seguridad ✓ Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logro ✓ Reconocimiento ✓ Gusto por lo que hace ✓ Responsabilidad ✓ Ascensos ✓ Autoridad ✓ Desarrollo y crecimiento personal

Elaboración propia, con datos Newstrom (2011, pp.113-115)

Dichos autores establecieron que, al cubrir las necesidades de higiene, el individuo llega a un estado de satisfacción neutro, en el que no está satisfecho ni insatisfecho, la satisfacción se logrará una vez que se cubran los factores de motivación.

Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación: Se basa en las investigaciones de McClellan, 1967,1968, y Atkinson, 1964. En donde se establece que:

- Todo individuo tiene ciertas necesidades,
- Cada motivo se activa dependiendo de la situación que percibe el individuo,

- Los cambios en el ambiente producen cambios en la motivación,
- El motivante determina la conducta, y
- Todos los individuos tienen diferentes motivantes.

Esta teoría establece que las principales necesidades son:

- a) De logro, hacer las cosas mejor, alcanzar logros superiores.
- b) De poder, influir sobre otras personas, puede ser personas o institucional.
- c) De afiliación, establecer, mantener o renovar relaciones positivas con otras personas.

Teorías o modelos de procesos

Teoría de las expectativas: Formulada por Victor Vroom en 1964, propone que el hombre tiene ciertas expectativas, por lo tanto, su comportamiento se va a enfocar a lo que espera recibir, los factores involucrados son:

- 1) Valencia, el deseo por alcanzar una meta.
- 2) Expectativa, convicción en que la tarea se hará con éxito
- 3) Instrumentalidad, su trabajo sea valorado y recompensado

Teoría de la equidad: En 1963, Stacy Adams, establece que el ser humano también desea que sus recompensas sean equitativas, por lo que tiende a compararse con otras personas, ya sea dentro o fuera de la empresa. Si al compararse, considera que existe desigualdad, se va a generar insatisfacción, faltas, bajo desempeño, etc., si considera que las recompensas son iguales se sentirá satisfecho, y si se siente más recompensado que la otra persona, trabajará más para compensar la desigualdad.

Teoría de la finalidad: Propuesta por Locke en 1968, se establece que la satisfacción se encuentra influida por el cumplimiento de las metas u objetivos de las tareas, por lo que se deben encontrar claramente definidas al realizar una tarea.

Teoría de los eventos situacionales: Quarstein, McAfee y Glassman, proponen la teoría de los eventos situaciones en 1992, en donde se establece que existen características y eventos situacionales los cuales influyen en la satisfacción laboral. Las características situacionales son aspectos que el trabajador evalúa antes de aceptar el puesto como es sueldo, prestaciones, promociones, políticas de la empresa entre otros, mientras que los eventos situacionales ocurren una vez que el trabajador acepta el puesto, por ejemplo, dar descansos, comidas, malas relaciones laborales, entre otras. La combinación de ambos factores genera satisfacción laboral.

Teoría de las características del puesto de trabajo: Descrita por Hackman y Oldham en 1975, establece que un puesto de trabajo debe tener cinco características para que el empleado se sienta más motivado, entre las que se encuentran

1. Variedad de destrezas, que el puesto requiera una variedad de actividades, habilidades y talentos.
2. Identidad de las tareas, que se lleva a cabo una tarea completa.
3. Significado de la tarea, el impacto de la tarea.
4. Autonomía, libertad e independencia del individuo.
5. Retroalimentación, información sobre cómo se ha desempeñado el objetivo.

Al cumplir con estas características se generan 3 estados psicológicos:

1. Experiencia de importancia, grado en que siente que el trabajo es valioso y que vale la pena hacerlo.
2. Experiencia de responsabilidad, grado en que el empleado se siente responsable de los resultados.
3. Conocimiento de resultados, grado en que es consciente de su eficacia en realizar la tarea.

Por lo tanto, la organización tiene la posibilidad de hacer cambios en puestos, crear equipos de trabajo, asignar tareas para generar y mantener la satisfacción.

De acuerdo con Rusbult y Lowery (1995, citado por Atalaya, 1999, s.p.), un empleado insatisfecho se manifiesta de diferentes maneras:

- a) Abandono, se va del empleo anterior, renuncia y búsqueda de un nuevo empleo.
- b) Expresión, se busca mejorar la situación, se dice el motivo de la insatisfacción y se presentan propuestas de mejora.
- c) Lealtad, cuando el empleado se encuentra muy comprometido con la organización confía que la situación cambiará con el tiempo.
- d) Negligencia, baja de productividad, ausentismos, no es la mejor solución ya que la situación continuará empeorando.

De acuerdo con los autores Werther y Davis (2008), para que un empleado este satisfecho en su puesto de trabajo se deben tomar en cuenta elementos como sus habilidades, conocimientos, expectativas sociales y culturales, entre otros, si estos no son tomados en cuenta la organización crea baja satisfacción y motivación y se enfrentará a dificultades para cubrir con dicho puesto (p.113).

Existen muchas teorías sobre la satisfacción laboral y los elementos que impactan en ella, al no ser teorías excluyentes, se cuenta con más posibilidades para adaptarlas a las circunstancias actuales y lograr la satisfacción laboral.

2.3. Características de la empresa

2.3.1. Contexto

Institución educativa pública y autónoma más grande e importante del estado de Querétaro. Con presencia a nivel estatal cubriendo nivel medio superior, superior y posgrado.

Cuenta con 11 campus alrededor del estado, 13 facultades, dentro de las que se ofrece 80 licenciaturas, 46 especialidades, 73 maestrías y 23 doctorados. Aproximadamente tiene 28,110 alumnos y 1,300 empleados.

De acuerdo con Times Higher Education, en 2019 se encuentra en el lugar número seis a nivel nacional. (<https://www.timeshighereducation.com/>)

El departamento en específico en dónde se realizó la investigación, es el departamento de Servicios Escolares, el cual se encarga de coordinar actividades y procesos administrativos de bachilleres, licenciaturas y posgrados.

2.3.2. Misión

La Dirección de Servicios Académicos tiene como misión coadyuvar en el logro de las funciones sustantivas de la institución, mediante un servicio de calidad a los usuarios universitarios en todas las acciones administrativas referentes al ingreso, permanencia y egreso, llevando en forma ética y con profesionalismo el control historial académico de los alumnos a lo largo de su estancia como estudiantes de los programas en los niveles de bachillerato, licenciatura y posgrado.

2.3.3. Visión

Consolidar una administración de control escolar en una forma eficaz y eficiente, basada en la normatividad, el uso de Tecnologías de Información y Comunicación con Sistemas de Calidad ISO 9001:2015, emitiendo indicadores que apoyen en la Planeación y Evaluación Institucional, en beneficio de la comunidad universitaria.

2.3.4. Valores

- Ética
- Eficiencia
- Constancia y prestigio
- Compromiso institucional
- Responsabilidad
- Atención
- Calidad
- Profesionalismo
- Creatividad
- Conducta

2.4. Investigaciones relacionadas

La descripción de puestos y la satisfacción laboral son dos elementos que ya se han estudiado con anterioridad y se les ha dado diferentes enfoques y análisis, a continuación, se analizan diferentes investigaciones relacionadas con cada una de las variables estudiadas.

2.4.1. Análisis y descripción de puestos

Oviedo García (2015, p.56), en su investigación titulada *Descripción de puestos de trabajo para el alcance de objetivos*, realizó un estudio a 30 personas, con los cuales se pudo comprobar que “una adecuada descripción de puestos e identificación clara de las funciones, las competencias y las responsabilidades para cada persona están estrechamente relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos en tiempo y forma”.

La autora Oviedo encontró una relación directa entre la actualización de la descripción de puestos y el reconocimiento cuando las personas alcanzan las metas establecidas. De igual forma, encontró una relación positiva entre las actividades asignadas al área son las que corresponden y el personal conoce las actividades que le corresponden, así como en las variables sobre el trabajo por objetivos asignados y el trabajo en tiempo y forma.

Con todo esto la autora concluye que, si se cuenta con una descripción de puestos oportuna, los objetivos se podrán alcanzar en tiempo y forma, estableciendo así que el tiempo invertido en realizar una buena descripción de puestos no es en vano.

En la tesis *Descripción de puestos por competencias y su impacto en el desempeño laboral*, Sánchez (2016) establece que existe una descripción de puestos por competencias, la cual a diferencia de la tradicional se enfoca en el colaborador y sus capacidades, como son los conocimientos, aptitudes, personalidad, motivaciones, valores entre otros.

La autora mediante una encuesta aplicada a 22 colaboradores de la empresa de tecnologías de la información obtuvo una correlación positiva de .82. lo que le permite concluir que existe una relación positiva entre la descripción de puestos por competencias y el desempeño laboral.

Sánchez (2016) indica que el factor humano es de gran importancia para el crecimiento y fortalecimiento de la organización, por lo que debe ser considerado como una inversión y no como un gasto.

Marín Elías (2012) en su investigación *Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES* establece que el análisis y descripción de puestos es una actividad fundamental para pequeñas y medianas empresas, sin embargo, muchas de estas no cuentan con ellos, debido a que se considera un coste innecesario comparado con los beneficios esperados.

El autor elaboró cuestionarios acordes a la estructura de la empresa, lo que le permitió recolectar la información necesaria para conocer las características y tareas de los puestos. Una de las principales limitantes que encontró el investigador es la correcta interpretación de la información y el reflejo de la realidad de las actividades.

Marín Elías (2012) concluye que es necesario adaptar cuestionarios para los análisis de puestos acordes con la estructura y composición de cada empresa. Los beneficios que Marín Elías encuentra son:

- a) Mejorar la adaptación entre empleado y puesto
- b) Clarificar jerarquía de mandos
- c) Conocer las necesidades de formación de cada trabajador

El artículo *Adiós a las descripciones de puesto de trabajo* publicado en Alto Nivel por Jennifer Amozorrutia (2018, s.p.), habla sobre los cambios generacionales y el boom tecnológico, lo que trae consigo la necesidad de adaptar las descripciones de puesto tradicionales. La autora señala que “*los colaboradores menores de 30 años duran como promedio 24 meses*” en su puesto actual, de igual forma, otros estudios indican que el “*45% del personal permanecerá menos de 6 meses en su empleo actual, 16.15%*

mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% pretende permanecer más de cinco años trabajando donde lo hace ahora”.

Amozorrutia (2018) propone que para que las descripciones de puesto “*respondan a las necesidades de las personas y no solo a las demandas estructurales y operativas*”, es necesario:

1. En las descripciones, aplicar aspectos de la Teoría de las Características del Trabajo de Hackman y Oldham del Enriquecimiento de Puestos, en donde se establecen las tareas, su impacto y la autonomía del puesto, generando motivación, satisfacción y reduciendo ausentismo y rotación.
2. No encasillar un puesto de trabajo, adoptar nuevas tecnologías y otorgar autonomía para que “*los colaboradores moldeen su puesto a través del autodesarrollo*”, buscar siempre la innovación y promoverla entre los individuos.
3. “*Dar más peso al objetivo de la posición*”, recordar a los colaboradores el impacto que tienen sus actividades en el negocio o comunidad.

La autora concluye que es importante brindar “*oportunidad a las personas de contemplar su posición y poderla enriquecer*”.

2.4.2. Satisfacción laboral

La autora Díaz (2014) en su investigación que lleva por nombre *Los determinantes de la satisfacción laboral*, establece que las personas pasan una tercera parte de su día trabajando, por lo que la satisfacción laboral es considerada una meta.

Díaz (2014) menciona que la insatisfacción tiene efectos en el individuo, en la organización y sociales. El individuo se ve afectado en la salud física, lo cual se refleja en problemas cardiacos, presión arterial, niveles de colesterol, azúcar en sangre, dolores de

cabeza, problemas estomacales, ansiedad, depresión, llevando a una menor esperanza de vida. El desempeño se ve afectado mediante la impuntualidad, absentismo y abandono, por lo tanto, el individuo busca una forma de compensar su insatisfacción que puede ser de compensación, en la que busca satisfacción fuera del trabajo, de desbordamiento, que contagia su insatisfacción a otros ámbitos de su vida, o de segmentación, en donde separa completamente su vida personal y laboral.

Los efectos que se presentan en la organización pueden ser abandono, rotación, despidos, absentismo, disminución en productividad, clima laboral incomodo, incumplimiento de objetivos, huelgas, bajo apoyo entre colaboradores, hurtos, agresiones, sabotaje.

La insatisfacción también tiene repercusiones sociales como puede ser drenaje de recursos de salud, aumento de costos, voto político y meta social.

Diaz (2014) señala que existen diferentes factores determinantes de la satisfacción con el trabajo y varían dependiendo de cada individuo, sin embargo, los factores que generalmente se encuentran se dividen en características personales y aspectos laborales.

Las características personales se componen de educación, edad, género, estado de salud y estado civil, mientras que entre los aspectos laborales se encuentran elementos como el ingreso y la jornada laboral, sector y rama de actividad, tamaño de la empresa, pertenencia a sindicatos y tipos de contrato.

La autora concluye que se deben de implementar políticas que aumenten la satisfacción de los empleados, buscar estrategias para la motivación, dar incentivos tanto monetarios como no monetarios y pedir sugerencias a los individuos sobre cómo cubrir sus necesidades en su puesto de trabajo.

Stauf, Monteiro, Pereira, Esgalhado, Afonso y Loureiro (2016), aplicaron un estudio que lleva por nombre *El efecto protector de la satisfacción laboral en la salud, la felicidad, el bienestar y la autoestima*, un estudio realizado a 971 adultos, con un promedio de edad de 40.73 años, y con estudios universitarios en su mayoría. Los investigadores identificaron alto nivel de satisfacción con colegas, la naturaleza de su trabajo y liderazgo, sin embargo, se encontraban insatisfechos con temas relacionados con salario y promociones. En cuanto a los temas relacionados con felicidad, salud, bienestar y autoestima, se encontraron arriba del promedio.

Al analizar los resultados Stauf et al. (2016), identificaron que la felicidad, la salud, la autoestima y el bienestar tienen efectos positivos moderados en relación con la satisfacción laboral.

Sauf et al. (2016) notaron que las personas que están satisfechas con su trabajo tienen mejor salud que los insatisfechos, de igual forma, las personas satisfechas presentan más energía y más interacciones sociales. *“Mantener empleados satisfechos minimiza costos relacionados con seguridad social y absentismo”* (Stauf et al. 2019, p.6). Los investigadores concluyeron que existe un efecto protector de la satisfacción laboral para la salud, felicidad, bienestar y autoestima.

Jesús Salgado, Carlos Remeseiro y Mar Iglesias (1996) en su trabajo de investigación *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* utilizaron una muestra de 17 empleados de primer nivel con una media de 30 años y antigüedad media de 4 años y seis meses. Los investigadores se encontraron con que los encuestados *“valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación”* (Salgado et al., 1996, p.332), mientras que hay tres aspectos

satisfactorios, compañeros, trabajo y mando, y dos insatisfactorios, posibilidades de promoción y salario.

Los autores permiten concluir que los empleados consideran que la dirección los apoya y estimula al trabajo en equipo y el apoyo mutuo, así como la autonomía y autoorganización con normas claras y la apertura a nuevas propuestas. Sin embargo, los empleados se encuentran satisfechos en cuanto a temas intrínsecos al puesto, pero insatisfechos con temas extrínsecos.

Salgado et al. (1996) concluyen que *“el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables completas e independientes, pero que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño”* (p.333). De igual forma, establecen que las relaciones interpersonales es el único factor que relaciona directamente el clima organizacional y la satisfacción laboral. En una empresa puede *“presentarse un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestarse un cierto grado de insatisfacción laboral”* (p.333).

García y Forero (2013) en su investigación *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional* realizaron un estudio a 76 empleados de diferentes empresas con una antigüedad de mínimo 6 meses, con una media de 26 años y la mayoría con estudios profesionales. La técnica utilizada por los autores fue explorar cada una de las variables de manera separada (motivación y satisfacción laboral) después relacionarlas con el cambio organizacional.

Los resultados obtenidos por García y Forero (2013) fueron que el cambio organizacional motiva a los empleados a un cambio de pensamiento, por lo tanto, se cambia su percepción del trabajo. También concluyeron que los trabajadores más satisfechos son más productivos y generan ganancias.

“Existen cuatro factores que hacen que la satisfacción laboral prevalezca dentro de una organización: la personalidad del trabajador, los valores del mismo, la influencia social y la situación del trabajo en sí mismo” (García et al., 2019, p.136) Lo que de acuerdo con los autores genera estabilidad y disminuye la rotación.

García y Forero (2019) concluyen que el poder y el reconocimiento se relacionan con el cambio organizacional en diversos niveles, por lo que es importante que las organizaciones identifiquen estas características en los empleados y ubicarlos en puestos que sean de apoyo para implementar cambios.

En cuanto a la relación entre satisfacción y cambio organizacional, los autores observan que cuando pueden cambiar las condiciones laborales se resisten al cambio. *“Las condiciones motivaciones y de satisfacción laboral de las personas se relacionan con el compromiso asumido en el cambio organizacional”* (García et al.,2019, p.139), las personas con más motivos para continuar con su trabajo se adaptan más rápido y fácilmente a los cambios, por lo tanto, una persona satisfecha y motivada tendrá mejor disposición al cambio y superará diferentes obstáculos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

A pesar del valor y reconocimiento que en las últimas décadas se le ha dado al recurso humano, existen organizaciones tanto pequeñas como grandes, que, por diversos factores, que van desde la desinformación, desactualización, falta de presupuesto o tiempo, no le han dado la atención y el desarrollo adecuado a este recurso.

Un empleado insatisfecho, trae en consecuencia pérdidas financieras, bajas de desempeño, baja de calidad en su trabajo, malas relaciones personales, rotación de personal, faltas injustificadas, todo esto repercute en la imagen de la organización.

Se lleva a cabo el actual estudio en una organización educativa, con un enfoque en particular en el departamento de Servicios escolares, el cual tiene contacto directo con el alumnado, con el objetivo de ejemplificar el efecto de una descripción de puestos en la actitud que el empleado tiene hacia su puesto.

3.2. Planteamiento del problema

Un documento básico para el reclutamiento y selección del personal son las descripciones de puestos, la cual es una guía clara, amplia y detallada sobre las características del puesto, tareas a desempeñar, relaciones con otros departamentos, organigrama, autoridad, los resultados esperados, habilidades, conocimientos, niveles de estudios, entre otras especificaciones que permiten ubicar a la persona correcta para desempeñar dicho puesto.

Sin una guía clara el encargado del reclutamiento y selección no tiene forma de comparar si las características y expectativas de los candidatos están en sincronía con las buscadas. De la misma forma, el titular del puesto, supervisor y la organización misma,

no tiene forma de medir, analizar, comparar y recompensar a la persona que ocupa el puesto.

La falta de una descripción de puestos genera descontrol y confusión, las capacidades y habilidades del trabajador se pueden ver superadas o limitadas por las actividades y retos del puesto, lo que se puede traducir en insatisfacción, baja calidad, rotación de personal, baja productividad, por citar algunas.

El éxito de las organizaciones depende de la satisfacción del personal, el cual se logra mediante la contratación de la persona adecuada en el puesto adecuado.

¿Está relacionado el análisis y descripción de puestos y la satisfacción laboral?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre el análisis y descripción de puestos y la satisfacción laboral.

3.3.2. Objetivos específicos

- A) Describir el análisis y descripción de puestos.
- B) Describir la satisfacción laboral.

3.4. Definición del universo

La institución educativa estudiada se compone de aproximadamente 1,300 empleados de nivel administrativo, los cuales se encuentran ubicados en diferentes departamentos de la institución.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Se seleccionó una muestra de 30 personas las cuales laboran en el departamento de Servicios Escolares de la institución educativa. El personal seleccionado es únicamente personal secretarial con un nivel de responsabilidad bajo.

3.6. Definición de variables

La variable independiente es el análisis y descripción de puestos, definido como la:

“Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria” (Lanham, 1962)

La variable dependiente es la satisfacción laboral, a la cual se le conoce como la

“concordancia entre la persona y su puesto” (Staw y Ross, 1985)

3.7. Hipótesis

El análisis y descripción de puestos influye en la satisfacción laboral

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

Se realiza una investigación no experimental, definido por Hernández Sampieri (2014, p.152) como el estudio que se realiza sin la manipulación de las variables, los fenómenos se observan de manera natural y después se analizan.

4.2. Tipo de estudio

Investigación descriptiva, de campo, transversal y correlacional.

De acuerdo con el autor Hernández Sampieri (2014) en su libro titulado *Metodología de la investigación*:

- a) El estudio descriptivo “*busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis*” (p.92). Su objetivo es ver cómo se relaciona la información recopilada.
- b) El estudio de campo es el análisis de una situación real (p.150).
- c) En una investigación de tipo transversal o transeccional, los datos son recopilados en un momento único (p.154).
- d) La finalidad del estudio correlacional es conocer la relación que existe entre las variables estudiadas, busca saber cómo se puede comportar la variable al conocer la situación de la otra variable, la correlación puede ser positiva o negativa (p.93).

4.3. Instrumento

Para recolectar la información se elaboró un cuestionario con escala tipo Likert, integrado por 32 preguntas, 10 para datos generales, 11 para medir la variable de análisis y descripción de puestos y 11 para medir la satisfacción laboral, el cual fue validado por pares y experto.

4.4. Procedimiento

Se solicitó autorización a la máxima autoridad del departamento analizado, expresando claramente la finalidad y confidencialidad de la información obtenida. Se aplicó la encuesta a 30 personas dentro del departamento, se procesó y graficó los datos obtenidos para hacer un análisis de la correlación de las variables.

4.5. Procesamiento de la información

Una vez aplicadas las encuestas al personal del departamento se utilizó el programa de Excel que forma parte de Microsoft Office, en donde se vaciaron cada una de las preguntas realizadas, utilizando la estadística descriptiva para la elaboración, presentación y análisis de gráficos. Se utilizó la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

Al analizar los cuestionarios de las 30 personas encuestadas se encuentra que:

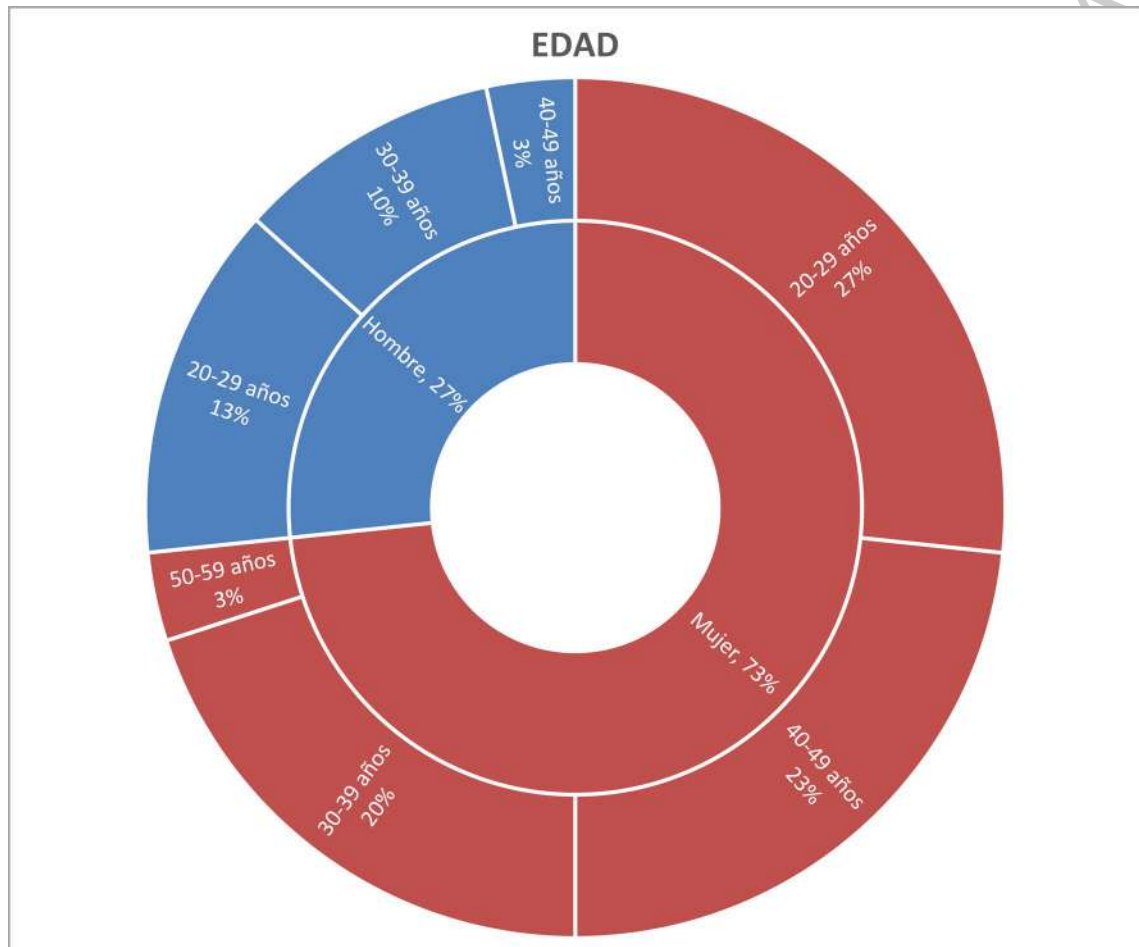


Figura 2. Distribución edad-genero de encuestados. Elaboración propia (2019)

La población total de encuestados se compone mayoritariamente por mujeres, siendo el 73%, mientras que solamente el 27% son hombres:

- A. El rango de edades que más predomina es de 20 a 29 años en ambos géneros (27% mujeres y 13% hombres).

- B. Seguido por, en el caso de las mujeres, un rango de 40 a 49 años (23%), mientras que en los hombres de 20 a 39 años (13%)
- C. En tercer lugar, mujeres en un rango de edad de 30 a 39 años (20%) y hombres de 40 a 49 años (3%)
- D. En último lugar se presenta un 3% solamente de mujeres con un rango de edad de 50 a 59 años. (Ver figura 2)

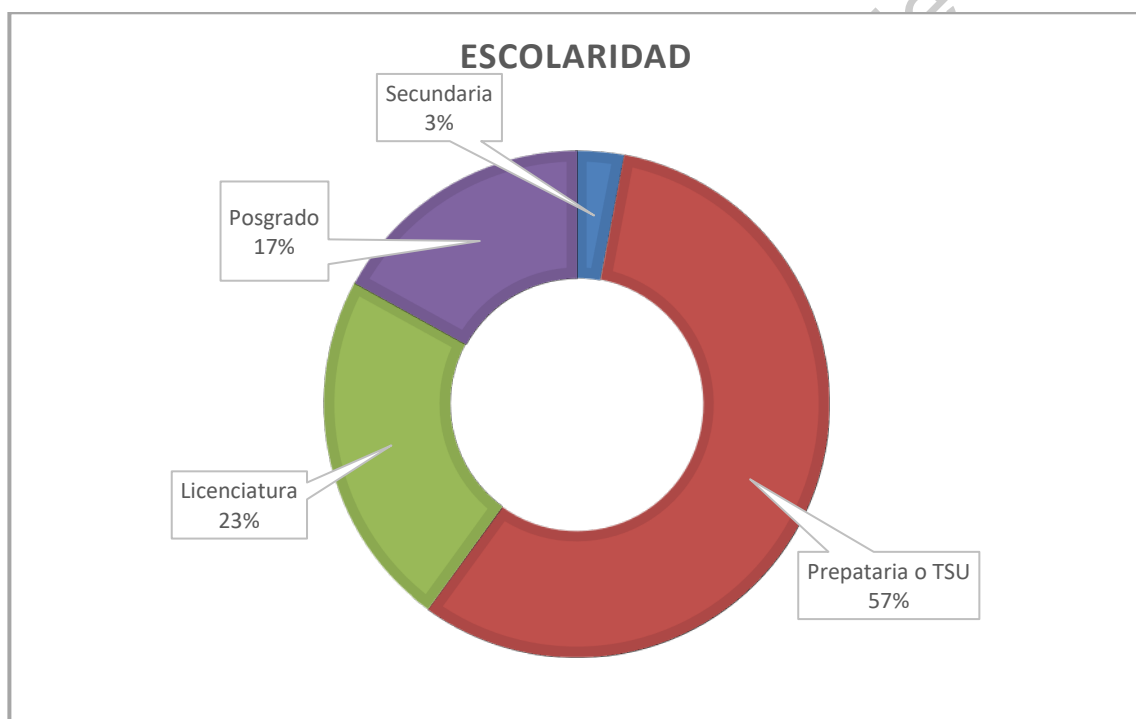


Figura 3. Distribución de escolaridad de encuestados. Elaboración propia (2019)

La mayor parte de la población encuestada (57%) ha completado la preparatoria o tiene una carrera técnica superior universitaria (TSU), es decir no tienen una especialización en algún tema, el 23% cuenta con una licenciatura, mientras que solamente una persona termino la secundaria y cinco completaron los estudios de posgrado. (Ver figura 3)

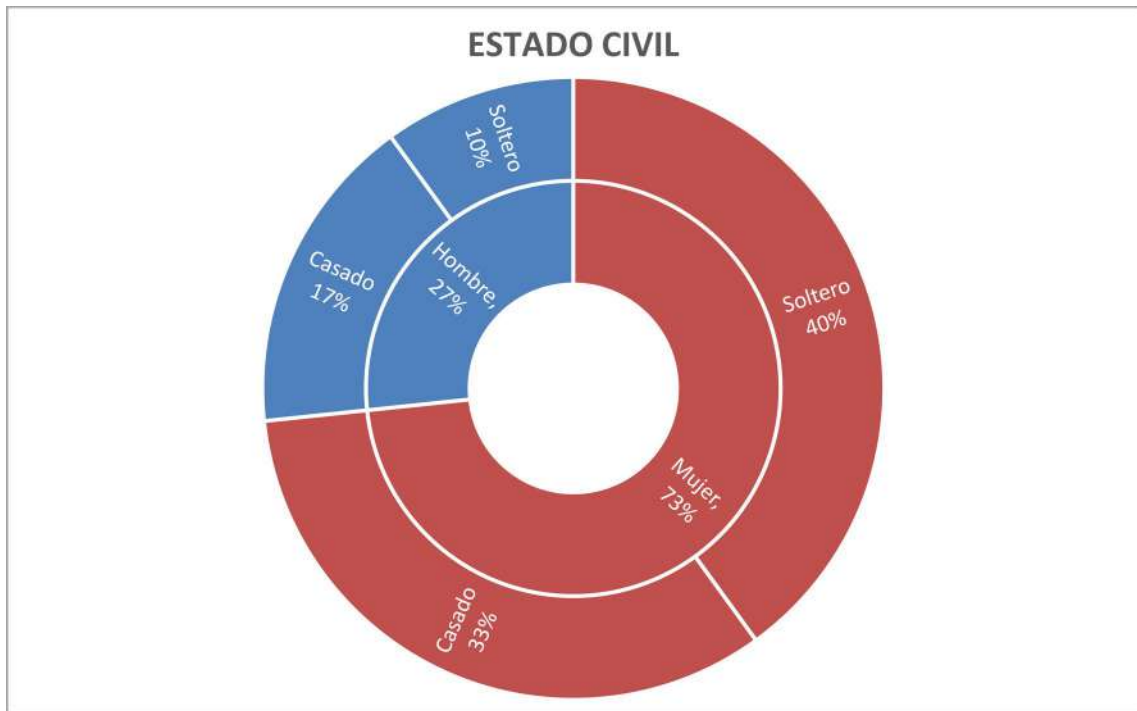


Figura 4. Distribución estado civil – género. Elaboración propia (2019)

En la figura 4 se puede observar como la mayoría de las mujeres están solteras con un 40%, a diferencia de los hombres los cuales en su mayoría están casados.

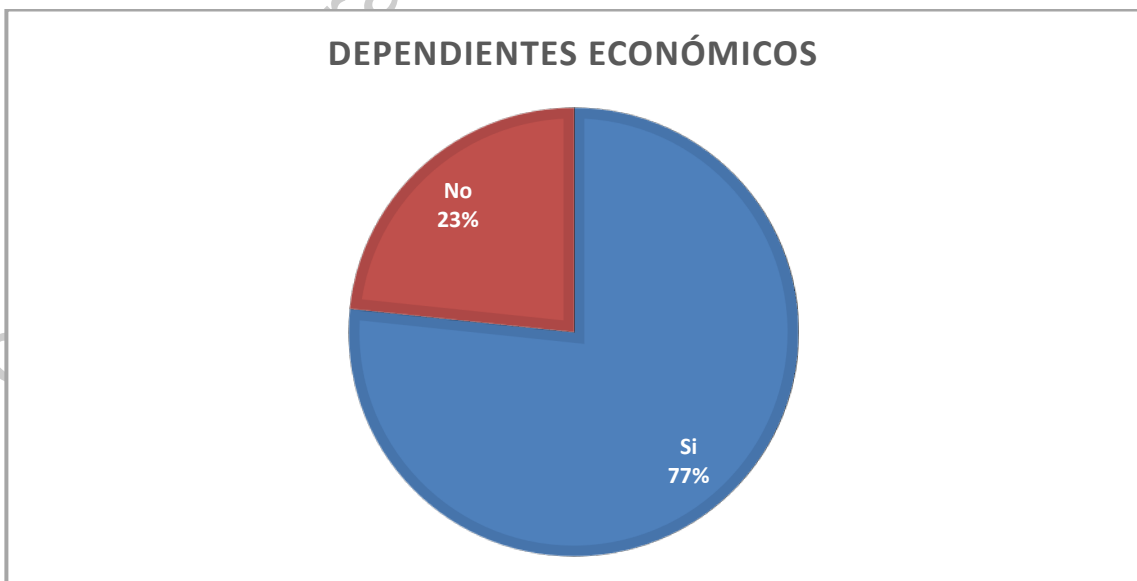


Figura 5. Distribución dependientes económicos – género. Elaboración propia (2019)

En ambos casos la mayoría tienen dependientes económicos, las mujeres con un 77% y los hombres con un 23%. (Ver figura 5)

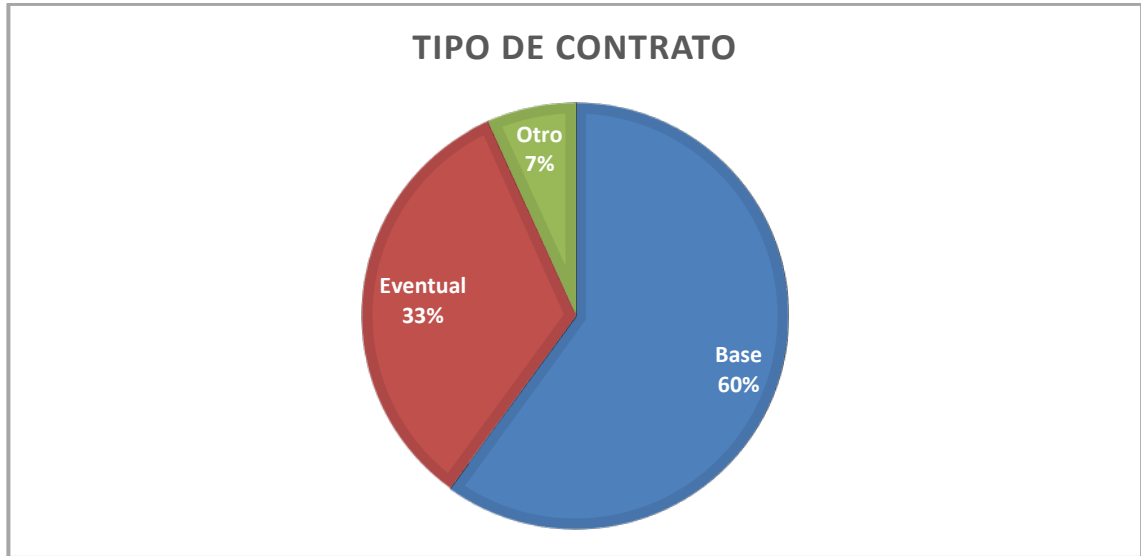


Figura 6. Distribución tipo de contrato de encuestados. Elaboración propia (2019)

En la institución estudiada existen diferentes tipos de contratos, la mayoría de los encuestados (60% del total) se encuentran contratados por base, es decir tienen un contrato indefinido y son empleados sindicalizados, las personas con un contrato eventual son empleados que se encuentran en espera de su base, también son sindicalizados sin embargo tienen menos beneficios y estabilidad, también existen otro tipo de contratos como puede ser temporal, honorarios o de confianza (Ver figura 6).

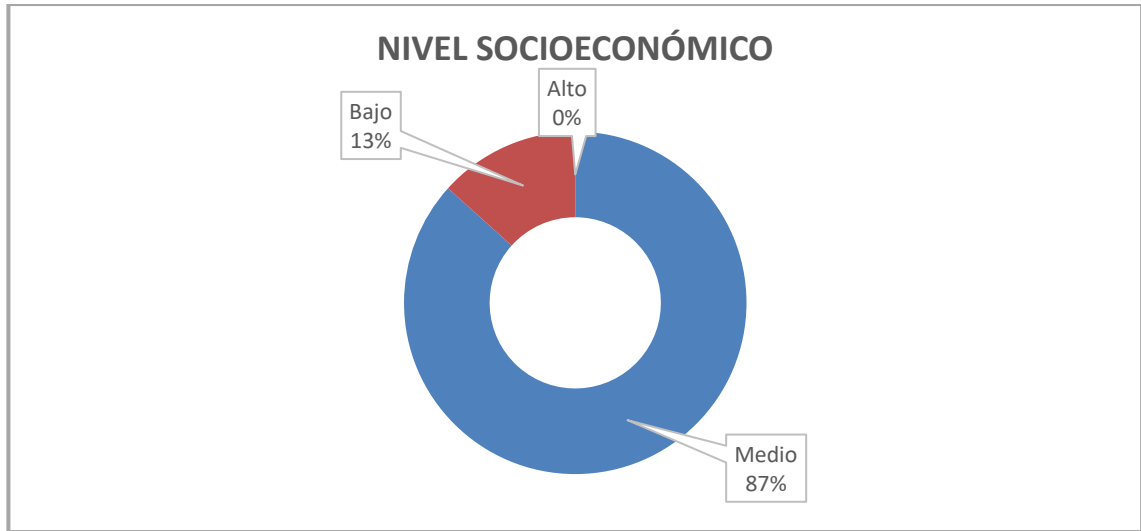


Figura 7. Distribución nivel socioeconómico de encuestados. Elaboración propia (2019)

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública (AMAI), el nivel socioeconómico es un modelo estadístico que permite clasificar a los hogares, es una segmentación social y mercadológica. Para este caso es una escala psicológica, ya que no se realizó ningún estudio estadístico para clasificar a cada encuestado, y es simplemente en qué nivel considera el encuestado que se encuentra. Nadie se considera en nivel alto, mientras que el 87% se clasifica en un nivel socioeconómico medio y el 13% en un nivel bajo. (Ver figura 7)

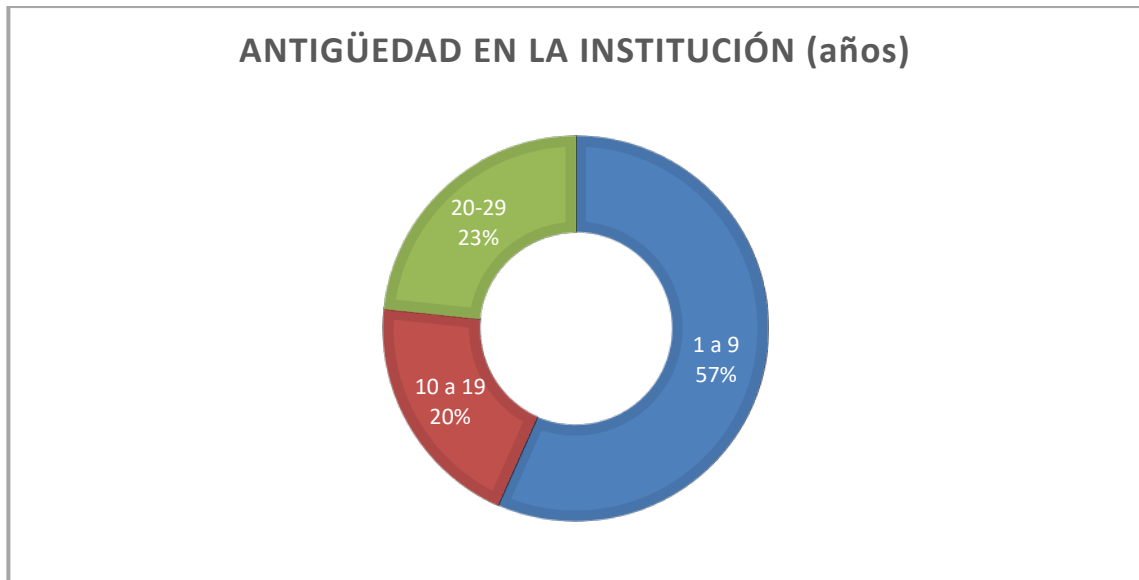


Figura 8. Distribución antigüedad en la institución. Elaboración propia (2019)

En la figura 8 se muestra que la institución cuenta con mucho personal nuevo (57%) con una antigüedad de entre 1 a 9 años, sin embargo, hay un gran número con más de 20 años (23%) laborando en ella, esto demuestra la lealtad y compromiso de los empleados con la institución.

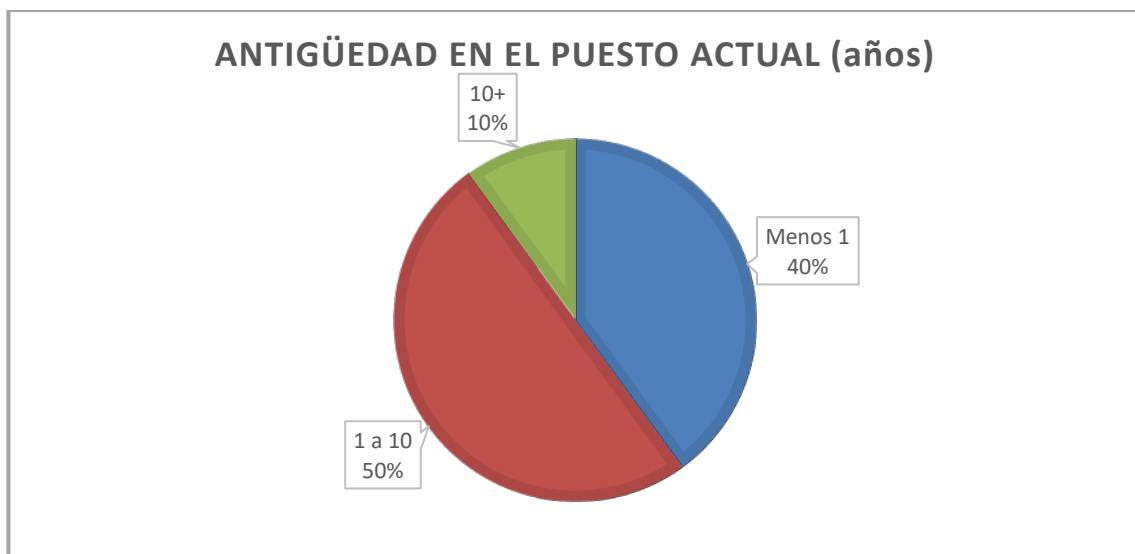


Figura 9. Distribución antigüedad en el puesto actual. Elaboración propia (2019)

La figura 9 muestra que la mitad de los encuestados tienen de 1 a 10 años en el puesto actual, lo cual ejemplifica que conocen los procesos y tienen cierto nivel de experiencia.

Al comparar las figuras 8 y 9, la rotación de personal en el departamento es alta, ya que de 13 personas con más de 10 años en la organización hay tres personas con más de 10 años en el puesto actual.

Los datos generales de la población encuestada permiten concluir que, la institución estudiada tiene más personal femenino, la edad promedio de los empleados es de 20 a 39 años, tienen dependientes económicos, la mayoría cuentan con un contrato de base, la escolaridad promedio es de preparatoria o técnico superior y la rotación de puestos es alta.

5.2. Resultados de la variable independiente, el análisis y la descripción de puestos

El siguiente bloque de preguntas aplicadas a los encuestados es respecto a la variable independiente, el análisis y descripción de puestos, a continuación, se analiza cada pregunta:

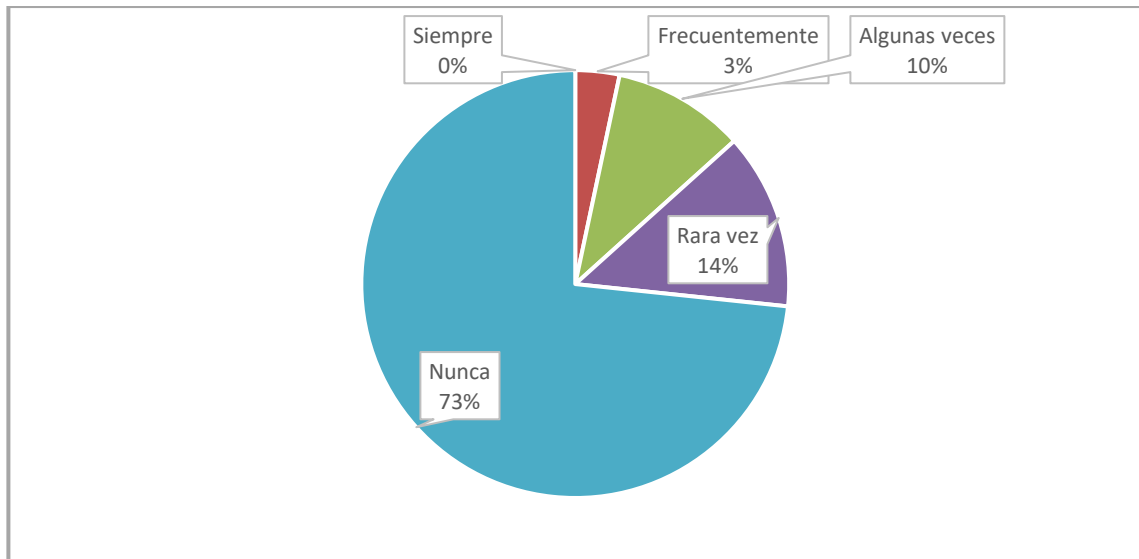


Figura 10. ¿Al personal cuando ingresa se le entregan por escrito sus actividades?
Elaboración propia (2019)

La pregunta más representativa del cuestionario es ¿Al personal cuando ingresa, se le entregan por escrito sus actividades?, el 73% de los encuestados seleccionaron la opción ‘nunca’, el departamento no cuenta con descripciones y análisis de puestos o no los entrega al personal (Ver figura 10).

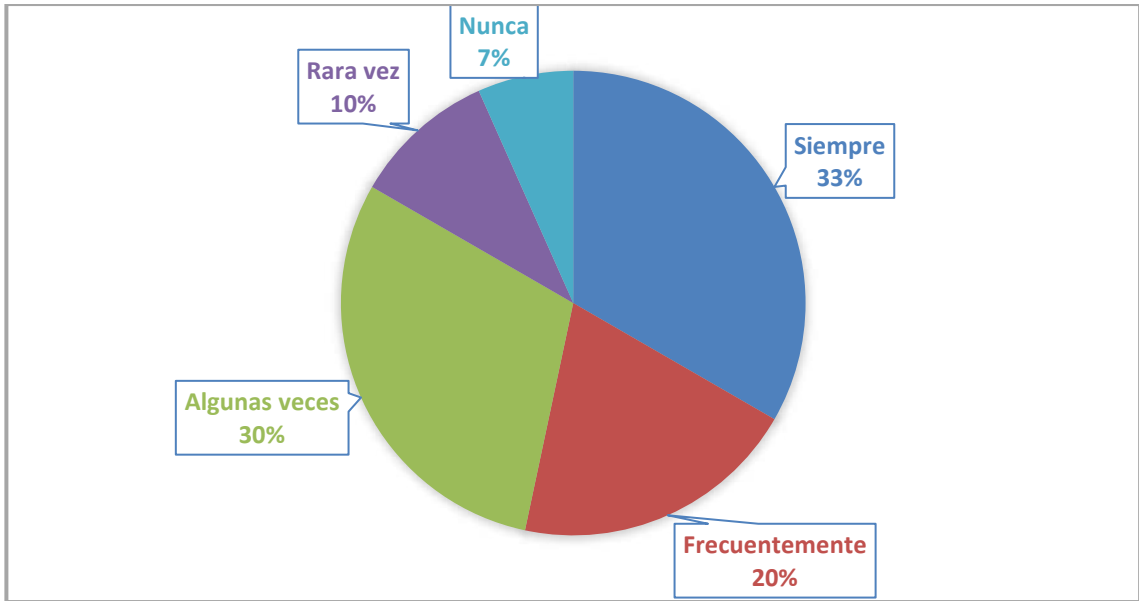


Figura 11. Al ocupar el puesto, ¿se le informa al personal sobre todas las actividades que debe desempeñar? Elaboración propia (2019)

El personal encuestado declara que, siempre (33%) se le informan las actividades a desempeñar, a pesar de que no hay una descripción de puestos como tal por escrito, el trabajador sabe qué es lo que tiene que hacer, es decir todo es de boca en boca (Ver figura 11).

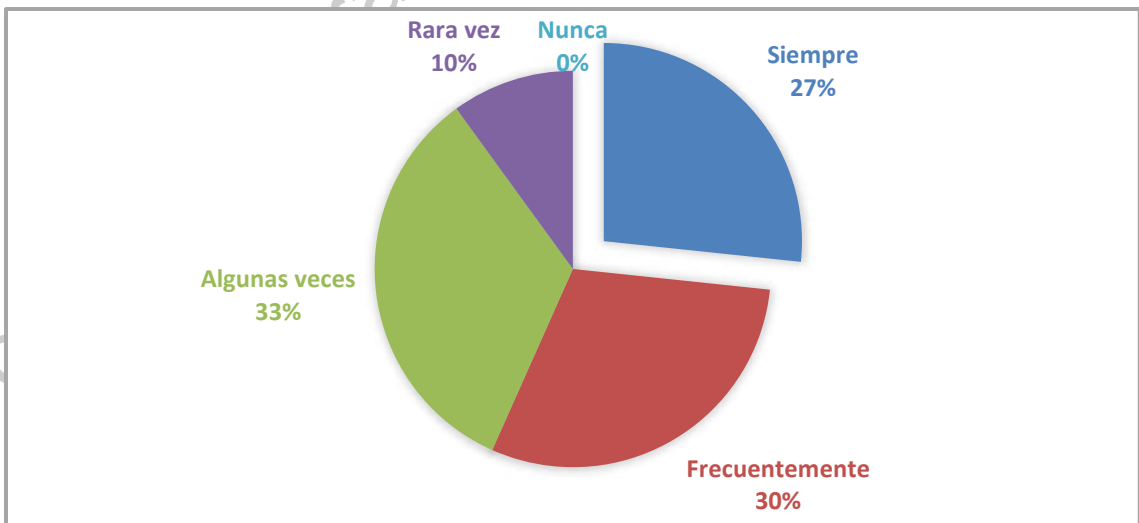


Figura 12. ¿Existe colaboración y apoyo cuando el personal se ausenta? Elaboración propia (2019)

Los encuestados consideran que con un 33% algunas veces existe colaboración y apoyo en caso se ausentarse, 30% consideran que frecuentemente, 27% aseguran que siempre, mientras que solamente el 10% dice que rara vez existe el apoyo, es importante recalcar como nadie considera que nunca hay apoyo en caso de ausentismo (Ver figura 12).

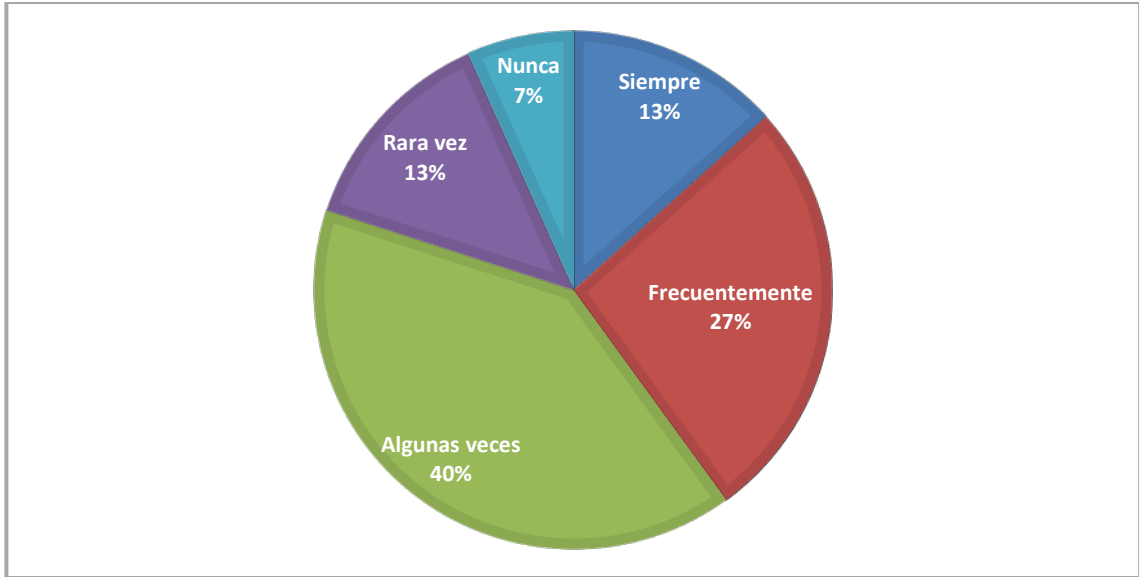


Figura 13. Cuando alguien se ausenta (enfermedad, permiso), ¿hay alguien capacitado para suplir su puesto? Elaboración propia (2019)

El 40% de los encuestados seleccionaron que cuando alguien se ausenta algunas veces existe una persona capacitada para cubrir sus actividades, el 27% considera que frecuentemente, mientras que el 13% dicen que nunca o siempre hay alguien disponible y el 7% comentó que nunca (Ver figura 13).

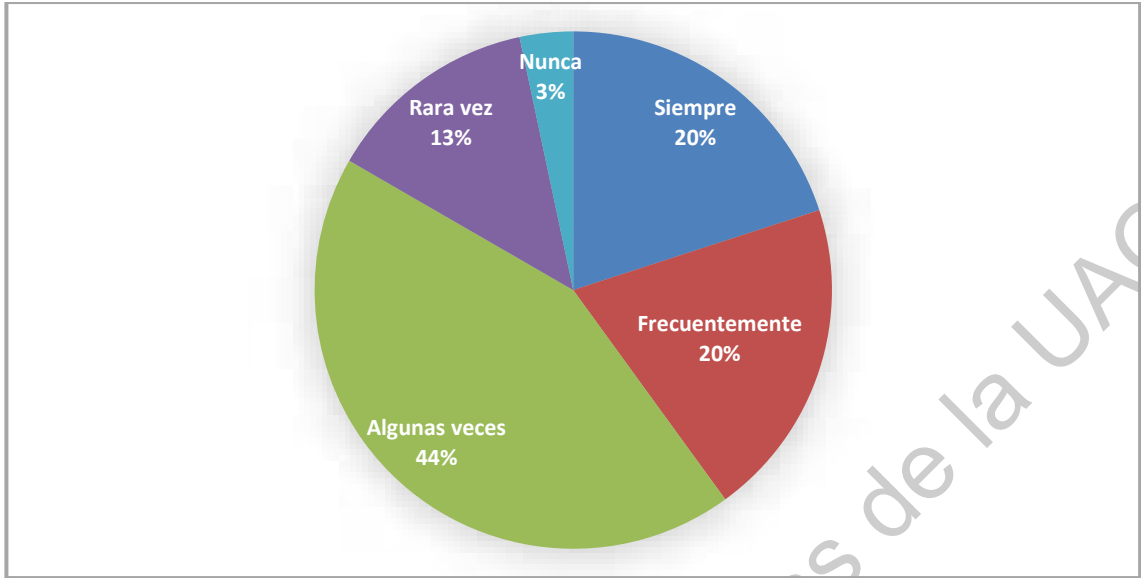


Figura 14. Cuando te ausentas, ¿es posible delegar tus actividades? Elaboración propia (2019)

En la figura 14, se observa cómo la mayoría de los encuestados (44%) consideran que algunas veces tienen la posibilidad de delegar sus actividades en caso de ausencia, el 20% comentaron que siempre o frecuentemente pueden delegarla mientras que el 13% y el 3% comentaron que rara vez o nunca pueden delegarlas.

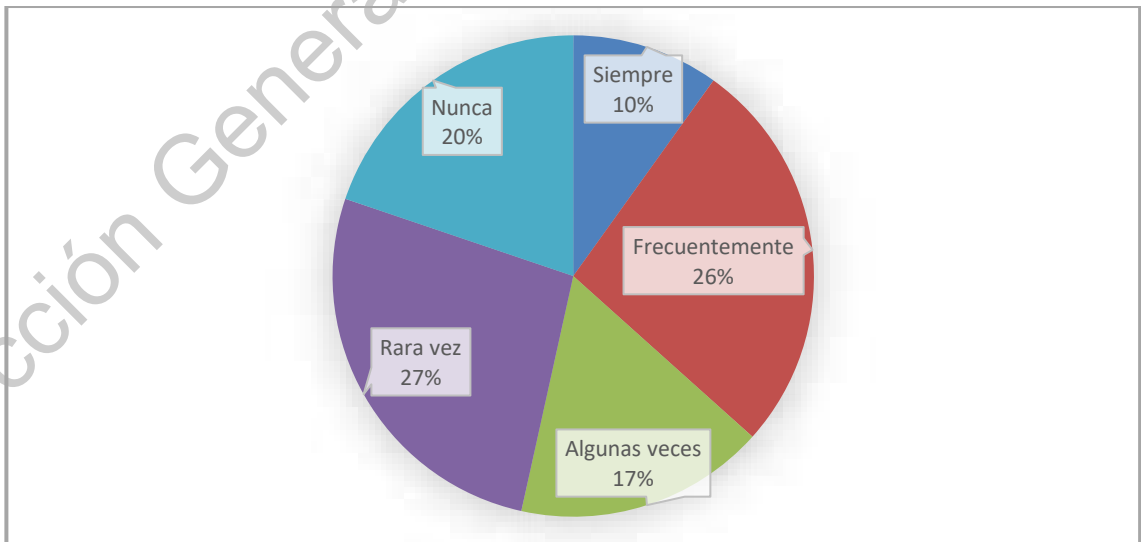


Figura 15. ¿Te permiten tomar decisiones que corresponden a tu puesto? Elaboración propia (2019)

El 47% de los encuestados comenta que rara vez o nunca tienen la capacidad de tomar decisiones que corresponden a su puesto, todo lo tienen que consultar con su supervisor, lo que de acuerdo con algunos autores limita la motivación, hace más lento el flujo de trabajo y disminuye la productividad (Ver figura 15).

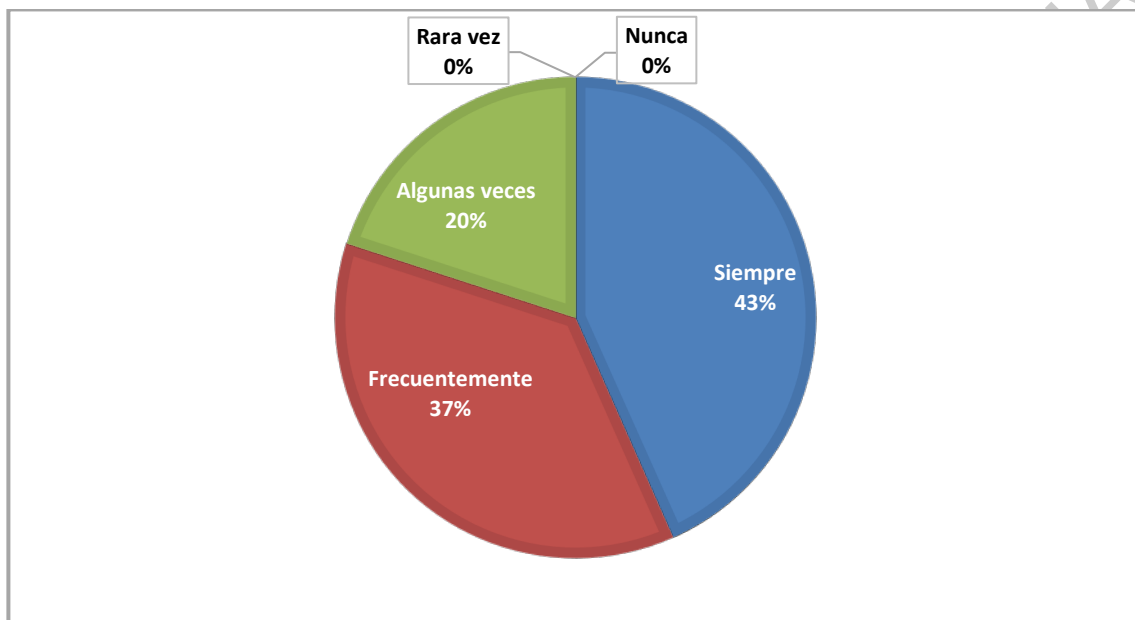


Figura 16. ¿Cuentas con los recursos necesarios para desempeñar tus actividades?
Elaboración propia (2019)

Los empleados del departamento de servicios escolares consideran que siempre (43%) cuentan con los recursos necesarios para completar y desempeñar sus actividades de manera satisfactoria (Ver figura 16).

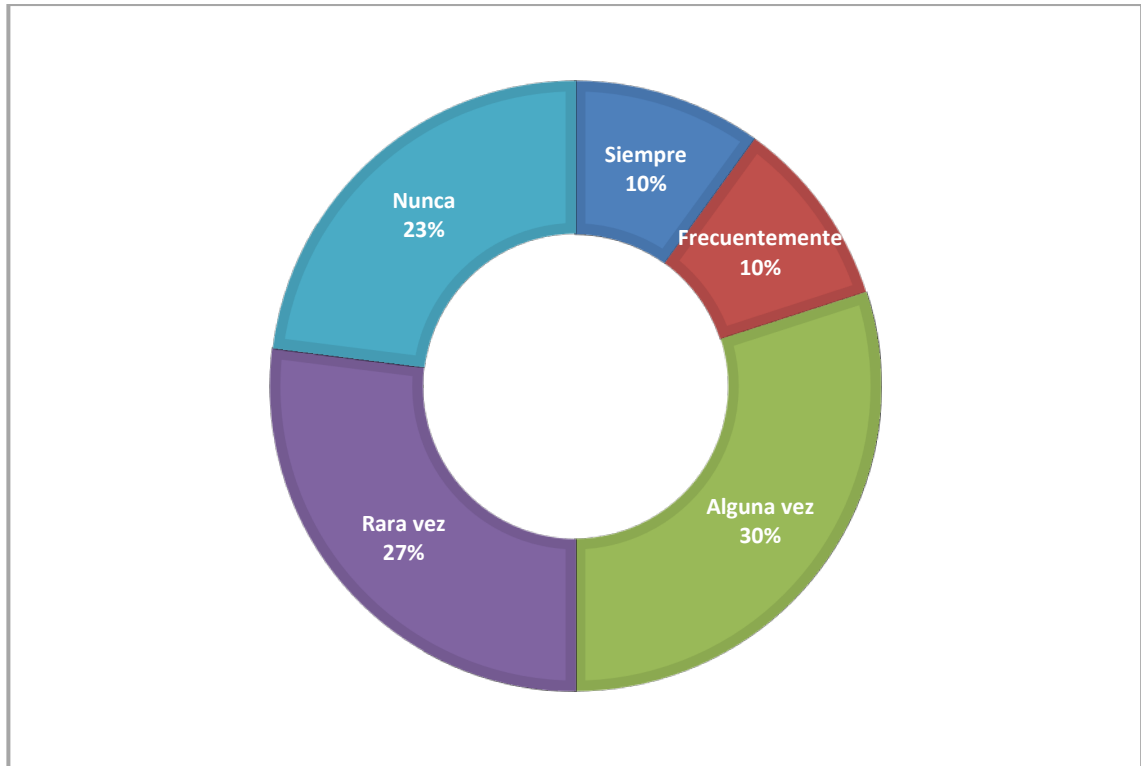


Figura 17. ¿Recibes retroalimentación sobre tu desempeño? Elaboración propia (2019)

Una descripción de puestos permite conocer el desempeño esperado, información con la cual se puede comparar el desempeño real con el esperado y brindar una retroalimentación al titular del puesto. La retroalimentación permite al titular mantenerse motivado y hacer los cambios necesarios para lograr el desempeño esperado, el 30% de los encuestados consideran que algunas veces reciben retroalimentación sobre su desempeño, rara vez y nunca, representan el 27% y 23%, respectivamente (Ver figura 17).

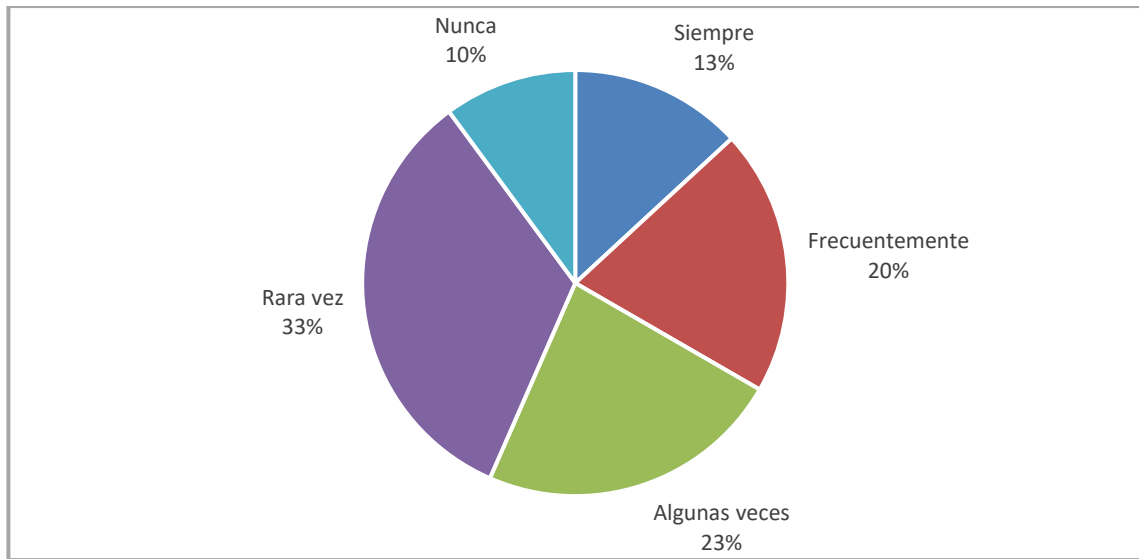


Figura 18. ¿Se te informa sobre los reglamentos y políticas de la organización?
Elaboración propia (2019)

De los 30 empleados encuestados, 10 consideran que rara vez son informados sobre los reglamentos (33%) y políticas de la organización mientras que cuatro (13%) y seis (20%) consideran que siempre o frecuentemente, respectivamente, son informados (Ver figura 18).

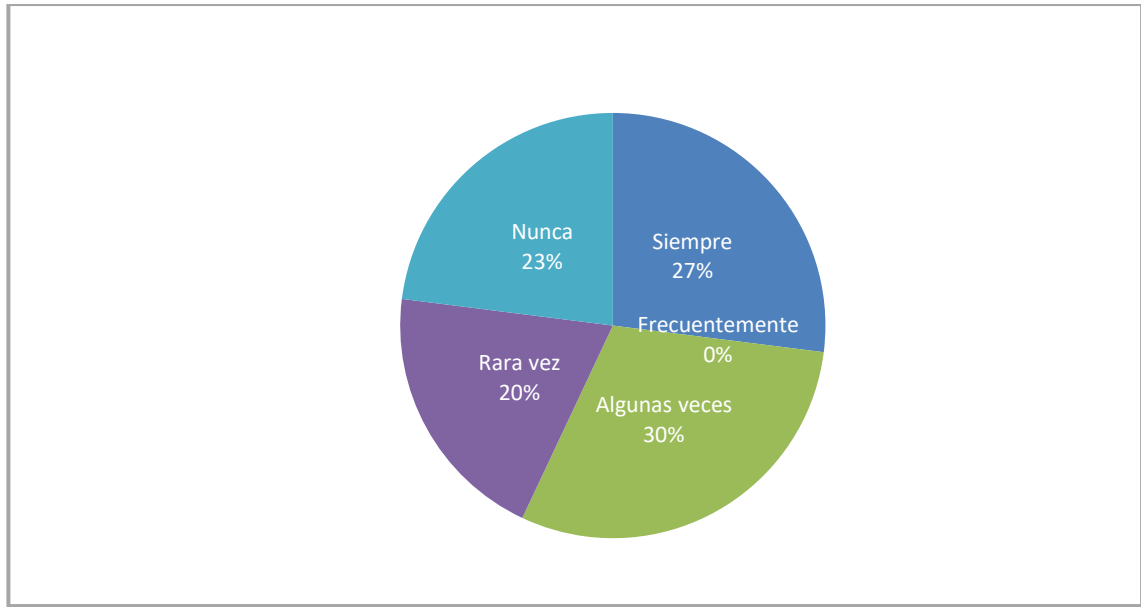


Figura 19. ¿Se te informaron claramente los objetivos de tu puesto? Elaboración propia (2019)

Una sección de la descripción de puestos son los objetivos, deben estar claramente establecidos y deben ser comunicados al titular para que trabaje con base a estos. El 30% considera que algunas veces se le ha informado los objetivos del puesto mientras que el 27% opina que siempre se le han informado (Ver figura 19).

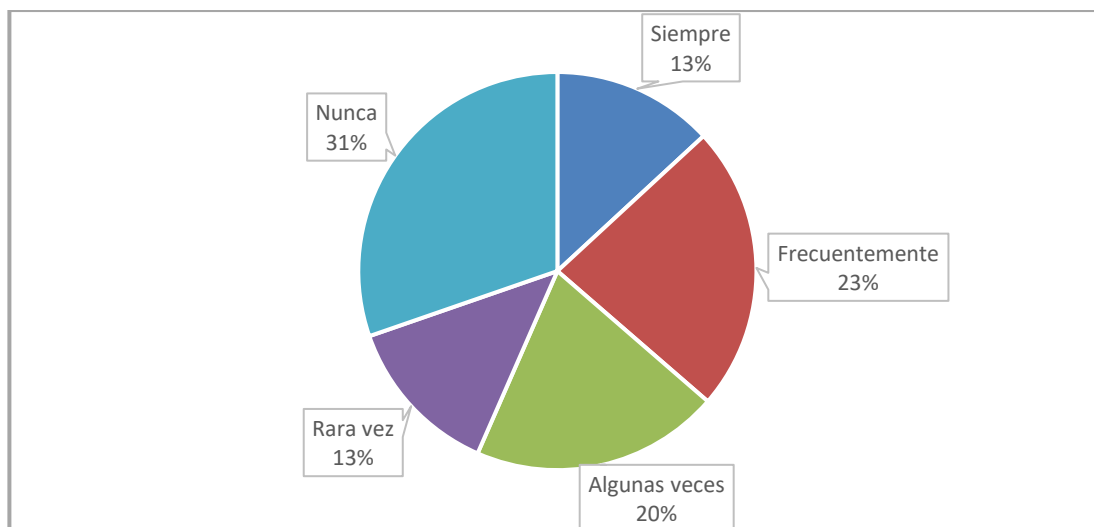


Figura 20. ¿Si tienes una duda sobre una actividad de tu puesto, ¿existe un documento donde puedas revisar? Elaboración propia (2019)

El 31% de los encuestados señalan que no existe un documento donde puedan revisar si tienen dudas respecto a su puesto, sin embargo, el 23% indican que frecuentemente hay un documento dónde revisar dudas respecto a su puesto (Ver figura 20).

Se puede concluir que la institución no cuenta con un análisis y descripción de puestos por escrito, por lo tanto, no se puede medir el desempeño y en algunas ocasiones el trabajador no tiene claros los objetivos del puesto, ni su desempeño. Sin embargo, es importante mencionar que el personal sabe que actividades debe realizar.

5.3. Resultados de la variable dependiente, satisfacción laboral

El último bloque de preguntas a los encuestados es respecto a la variable dependiente, la satisfacción laboral, a continuación, se analizarán las preguntas respectivas de la investigación actual.

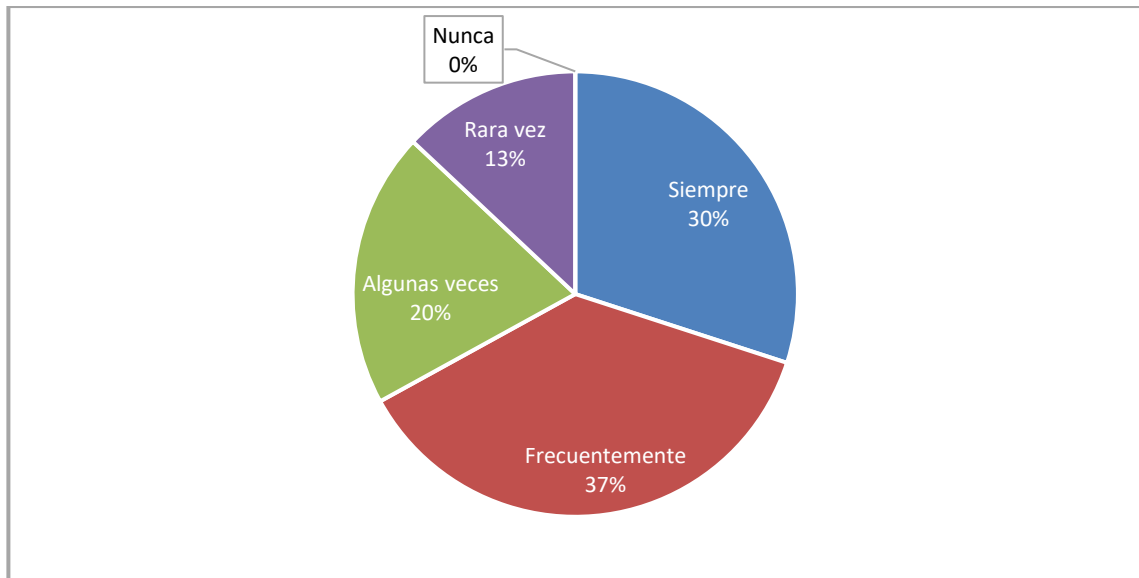


Figura 21. ¿El ambiente de trabajo es agradable? Elaboración propia (2019)

Con un porcentaje del 37% del total de los encuestados, el ambiente de trabajo frecuentemente es considerado agradable, compuesto por nueve mujeres y dos hombres, los trabajadores están contentos y se sienten bien en su puesto actual. Es importante recalcar que nadie respondió que nunca es agradable (Ver figura 21).

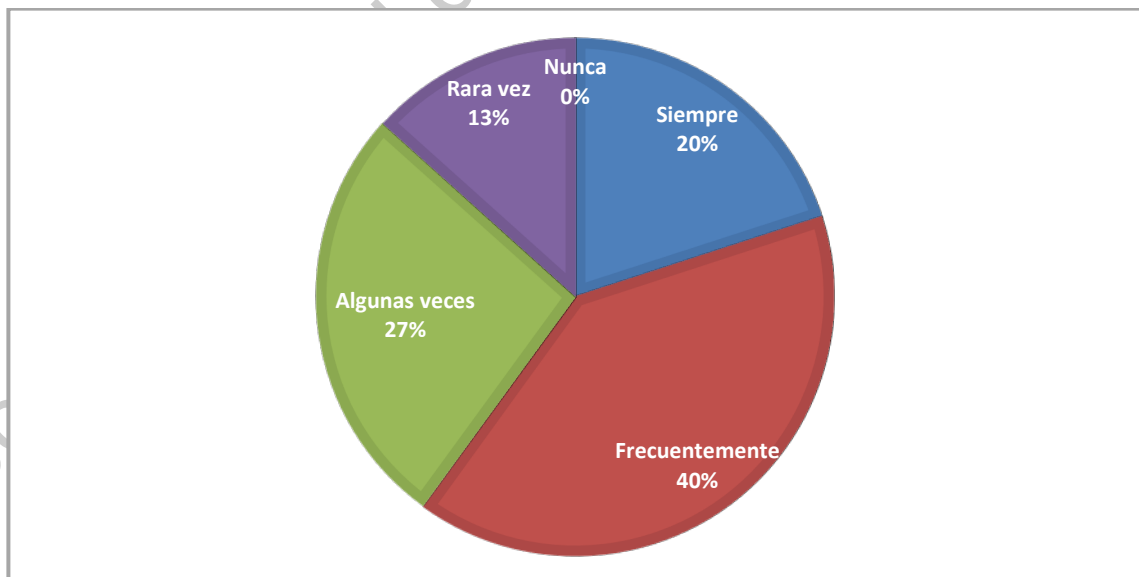


Figura 22. ¿Se fomenta el trabajo en equipo? Elaboración propia (2019)

En el Departamento de Servicios Escolares, el 40% de los encuestados consideran que frecuentemente se fomenta el trabajo en equipo, el 20% dice que siempre se fomenta, el 27% comenta que algunas veces, mientras que solamente el 13% considera que rara vez, ninguno de los encuestados considera que nunca se fomenta el trabajo en equipo (Ver figura 22).

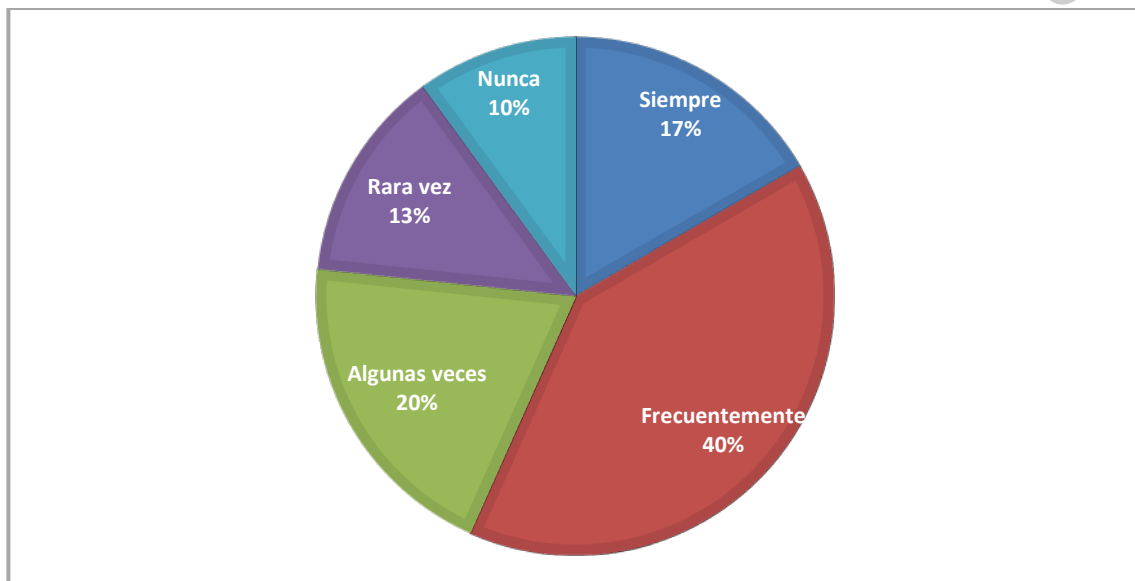


Figura 23. ¿Existe colaboración y apoyo entre compañeros? Elaboración propia (2019)

Los encuestados consideran que frecuentemente (40%), algunas veces (20%) y siempre (17%) existe colaboración y apoyo entre compañeros, solamente el 13% y 10% comentaron que rara vez o nunca lo hay (Ver figura 23).



Figura 24. Distribución antigüedad en el puesto - ¿Existe confianza para expresar tus inconformidades entre tus compañeros de trabajo? Elaboración propia (2019)

En la figura 24 se analiza la pregunta ¿Existe confianza para expresar tus inconformidades entre tus compañeros de trabajo? y su relación con la antigüedad del trabajador encuestado en el puesto actual, es importante hacer notar como en general los encuestados consideran que siempre o frecuentemente (27% en ambos casos) tienen confianza de expresar sus inconformidades, sin embargo, al analizar más a profundidad, se puede observar que los empleados con más de 10 años en el puesto actual consideran que nunca o rara vez tienen la confianza para expresar sus inconformidades. Lo anterior, permite concluir que entre más años en el puesto de trabajo menos confianza existe para expresar las inconformidades.

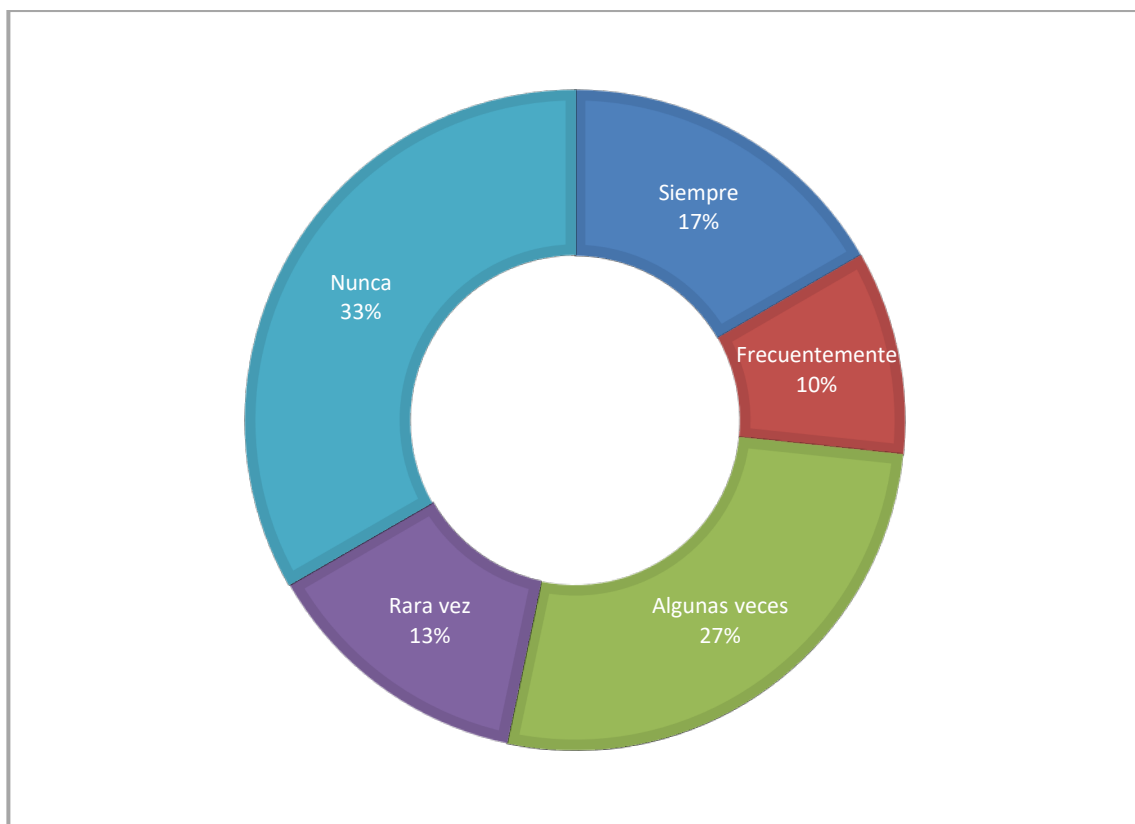


Figura 25. ¿Te sientes libre de hablar sobre tus problemas personales en el trabajo?
Elaboración propia (2019)

Se puede observar en la figura 25 que el 33% de los encuestados considera que nunca se siente libre para hablar sobre sus problemas personales en el trabajo, es importante mencionar que los trabajadores entre 40 y 49 años son los que nunca hablan sobre sus problemas en el trabajo, el trabajo para la mayoría de los encuestados no es un lugar que les de confianza para hablar sobre sus problemas personales.

A pesar de que existe la confianza de expresar inconformidades del trabajo, no se sienten cómodos hablando sobre temas personales con compañeros y jefes.

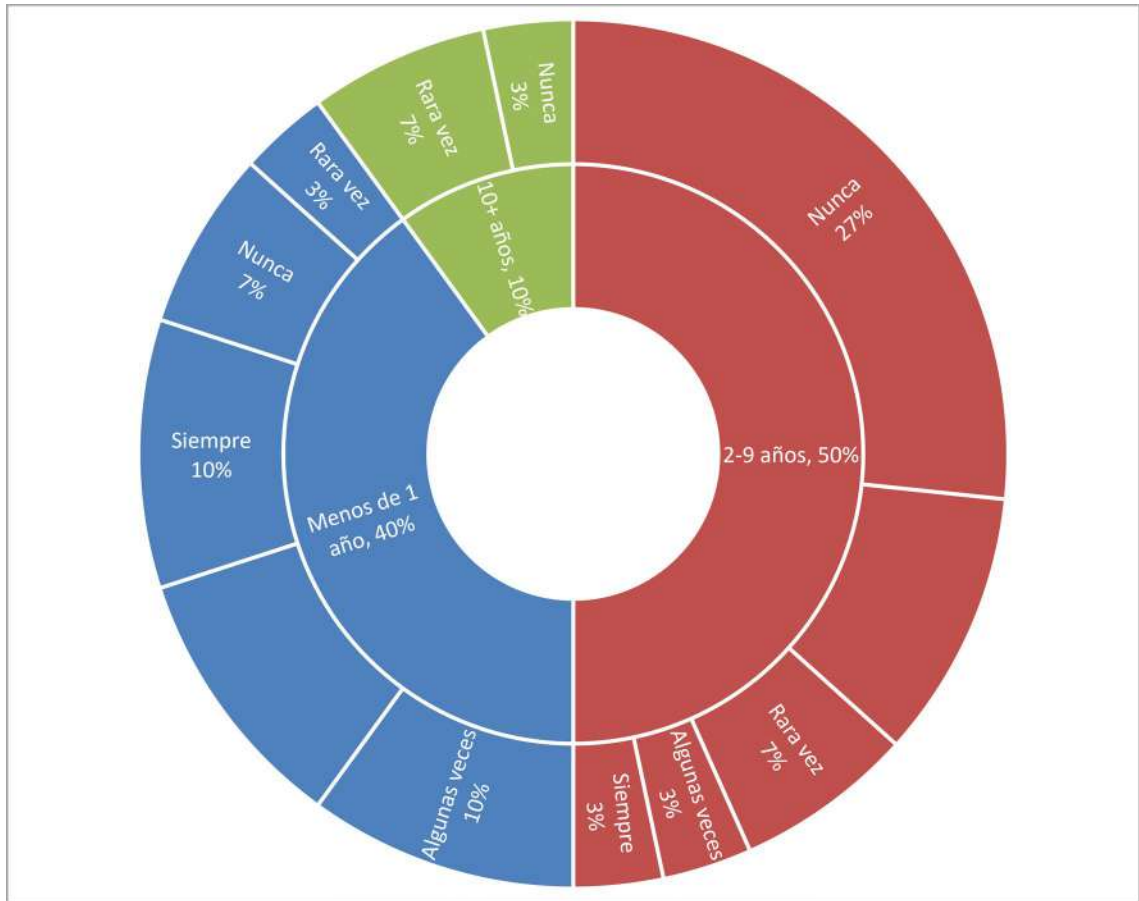


Figura 26. Distribución tipo de contrato - ¿Tus compañeros están comprometidos con su trabajo? Elaboración propia (2019)

En la figura 26 se puede observar cómo los empleados se consideran frecuentemente comprometidos para desempeñar su trabajo, lo que permite analizar que, sin importar el tipo de contrato, el 63% de los trabajadores se sienten comprometidos siempre o frecuentemente.

Dirección General de

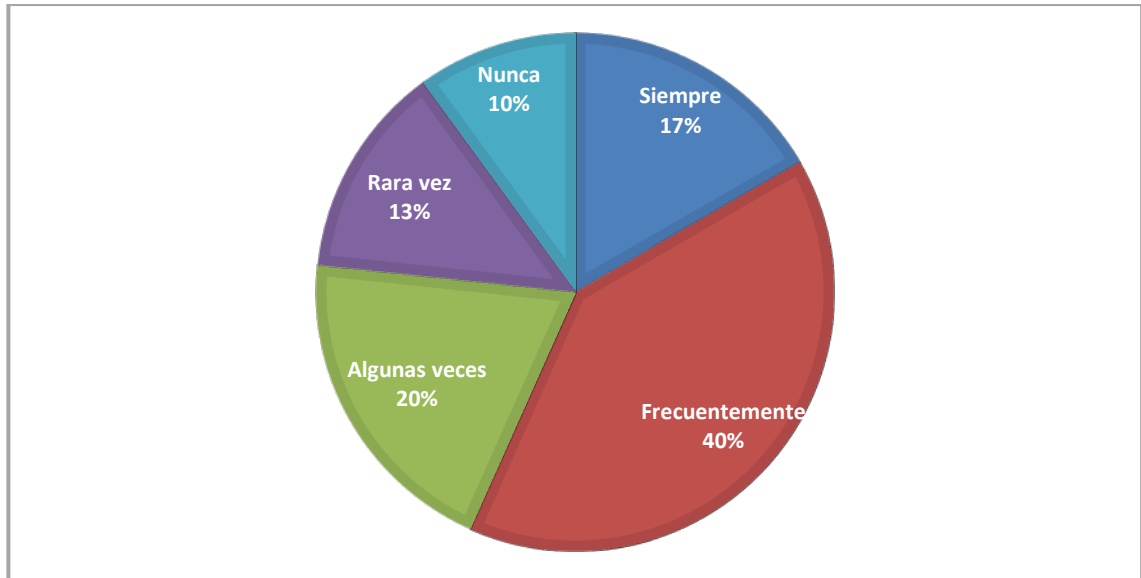


Figura 27. ¿El personal está motivado al desempeñar su trabajo? Elaboración propia (2019)

El 40% de los encuestados consideran que sus compañeros están motivados frecuentemente, mientras que el 20% solamente algunas veces, y el 17% siempre, es importante que existe un 13% y 10% de los encuestados que rara vez o nunca consideran que sus compañeros están motivados. (Ver figura 27)

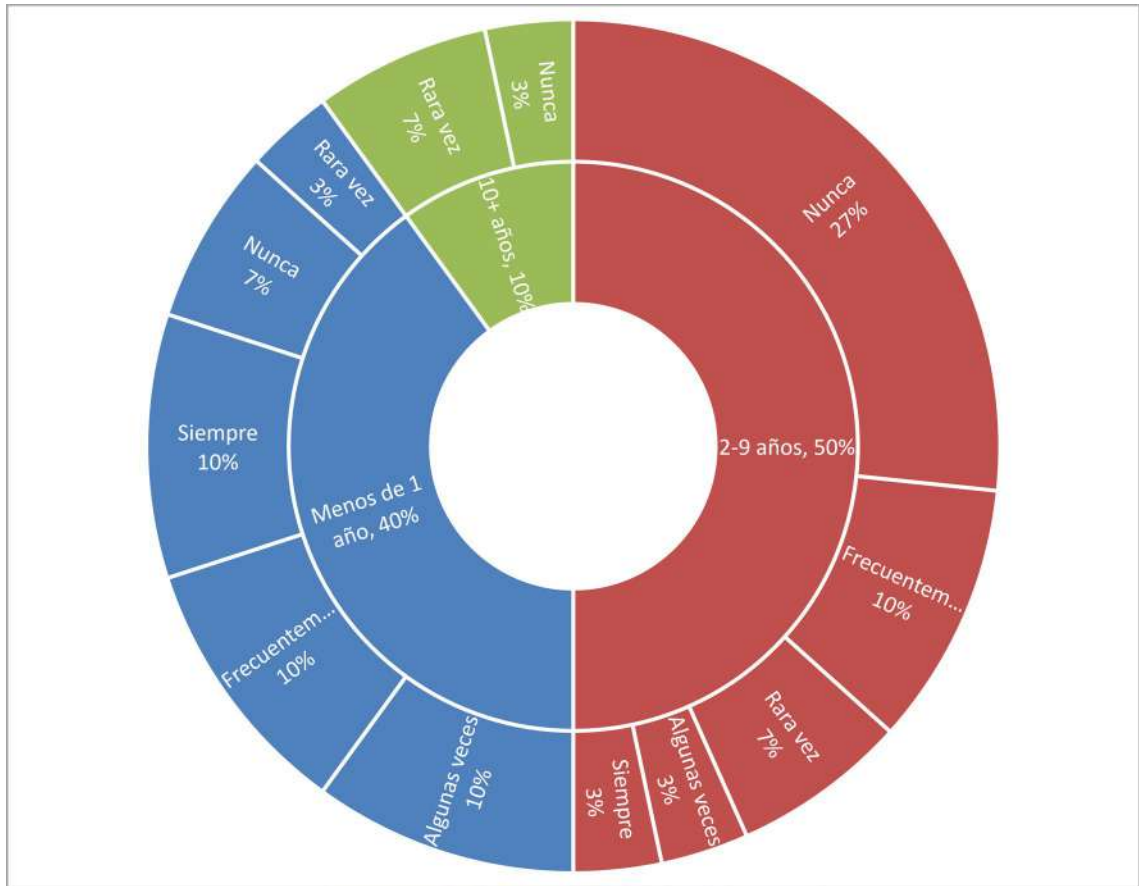


Figura 28. Distribución antigüedad en el puesto - ¿La remuneración es justa respecto a tus actividades desempeñadas? Elaboración propia (2019)

El 37% de los encuestados consideran que nunca reciben una remuneración justa respecto a las actividades que desempeñan, sin embargo, en la figura 28 se puede observar cómo mientras más tiempo en el puesto actual más injusticia perciben los trabajadores. De los tres empleados con más de 10 años en el puesto actual, el 7% considera que rara vez reciben la remuneración justa y el 3% que nunca. En contraste, la mayoría de los empleados con menos de un año consideran que siempre, frecuentemente y algunas veces reciben una remuneración justa.

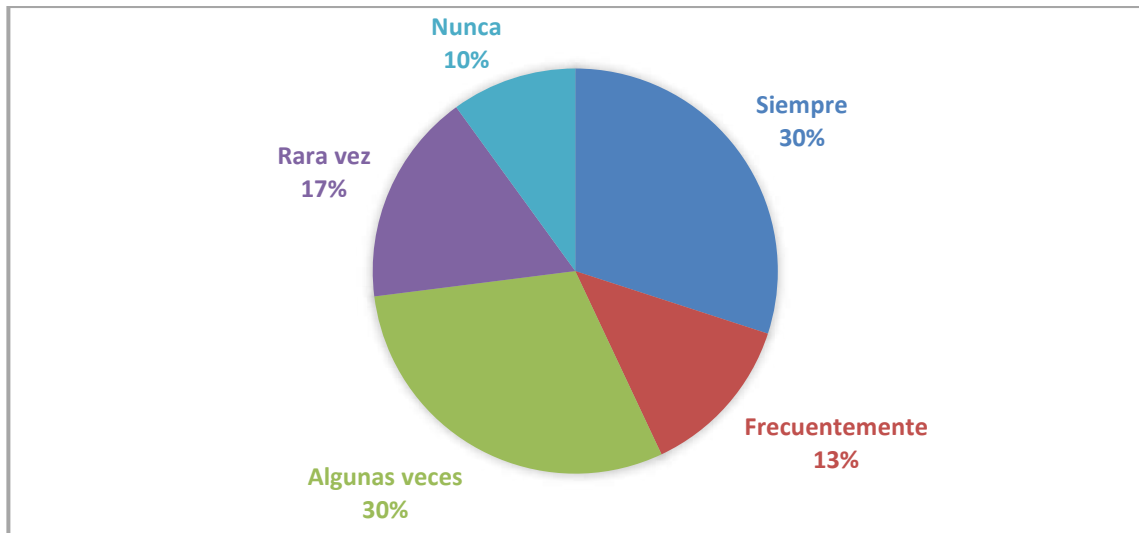


Figura 29. ¿Existe buena comunicación entre tus compañeros y jefes? Elaboración propia (2019)

El 37% de los encuestados consideran que siempre y algunas veces la comunicación entre jefes y compañeros es buena, es importante recordar la figura 28 y 29 dónde se habla sobre la confianza de hablar sobre inconformidades, pero no se hablan sobre problemas personales.

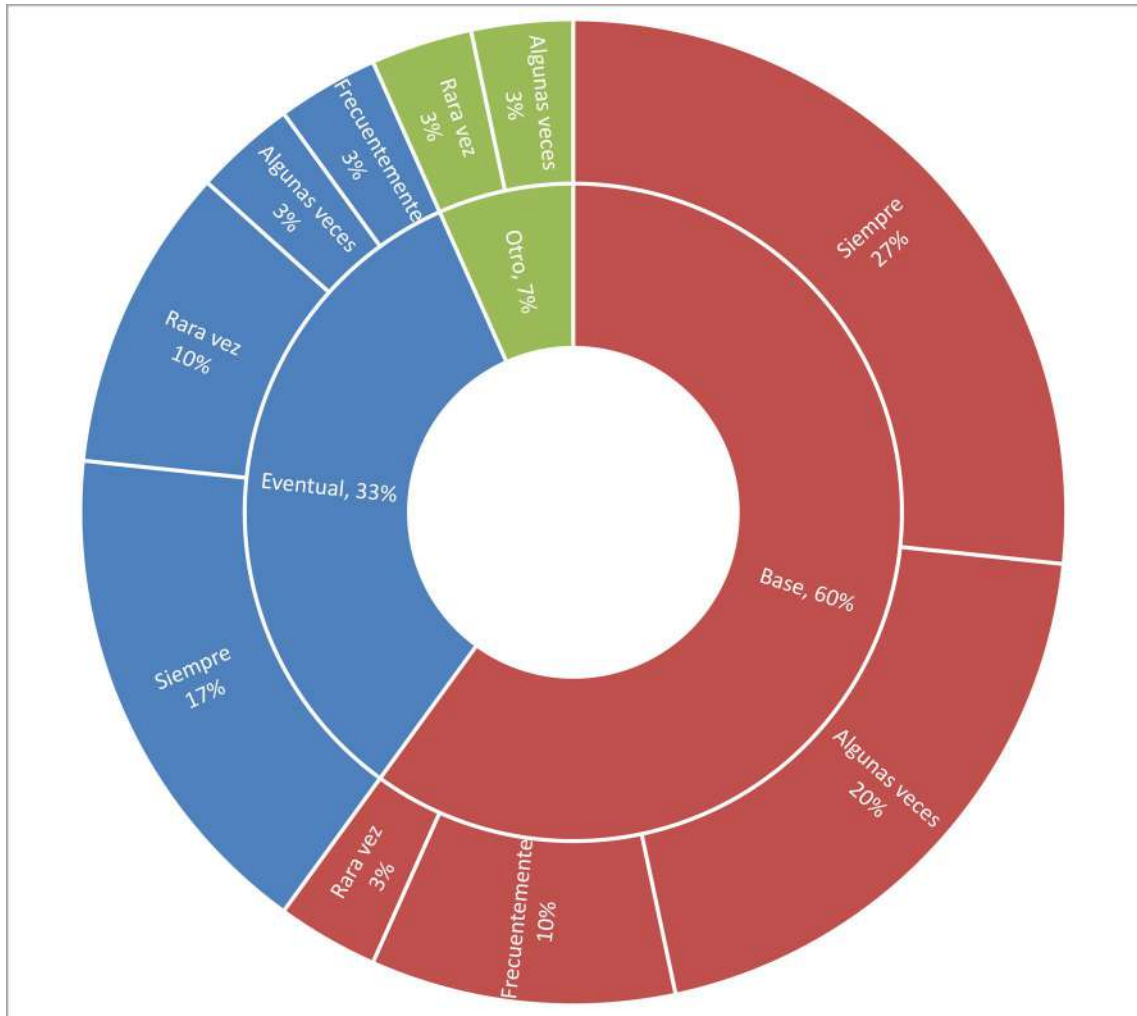


Figura 30. Distribución tipo de contrato - ¿Has pensado cambiarte de empleo?
Elaboración propia (2019)

La figura 30, muestra la relación que existe entre la pregunta ¿has pensado cambiarte de empleo? y el tipo de contrato, se puede observar que todos los encuestados han pensado en al menos una ocasión cambiarse de trabajo. Sin embargo, los empleados que manejan otro tipo de contrato como es temporal o por honorarios indican que algunas veces o rara vez lo han pensado, esto se puede explicar debido a que aún no consideran que sean los titulares oficiales del puesto actual.

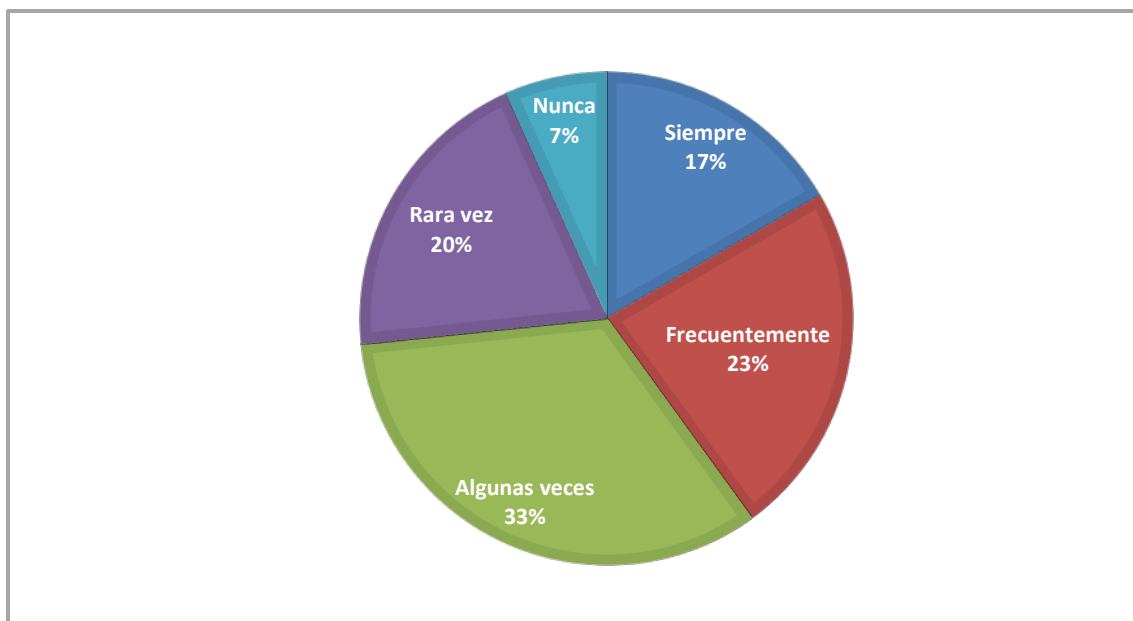


Figura 31. ¿Tus compañeros de trabajo ayudan en el desempeño de tus actividades?
Elaboración propia (2019)

En la figura 31 se puede observar cómo el 33% de los empleados consideran que algunas veces son ayudados por compañeros en el desempeño de sus actividades, el 23% considera que frecuentemente, el 20% que rara vez, el 17% que siempre y el 7% que nunca.

Al analizar las 11 preguntas relacionadas respecto a la satisfacción laboral, se puede concluir que en el departamento de Servicios Escolares de la institución existe una buena comunicación y colaboración de manera superficial ya que los problemas personales no suelen ser hablados. El compromiso y motivación son frecuentes, sin embargo, los encuestados no consideran que reciben la remuneración justa y todos han pensado en algún momento cambiar de trabajo, lo cual habla de cierta insatisfacción en el puesto.

5.4.Comprobación de Hipótesis

El coeficiente de correlación de Pearson es un índice que mide la covariación entre dos variables, su valor oscila entre -1 y 1, el cual establece si la relación es positiva, neutra o negativa.

El coeficiente entre las variables independiente, análisis y descripción de puestos, y dependiente, satisfacción laboral, es de .72, lo cual indica una relación positiva (Ver figura 32)

Lo anterior permite comprobar la hipótesis, el análisis y descripción de puestos influye en la satisfacción laboral.

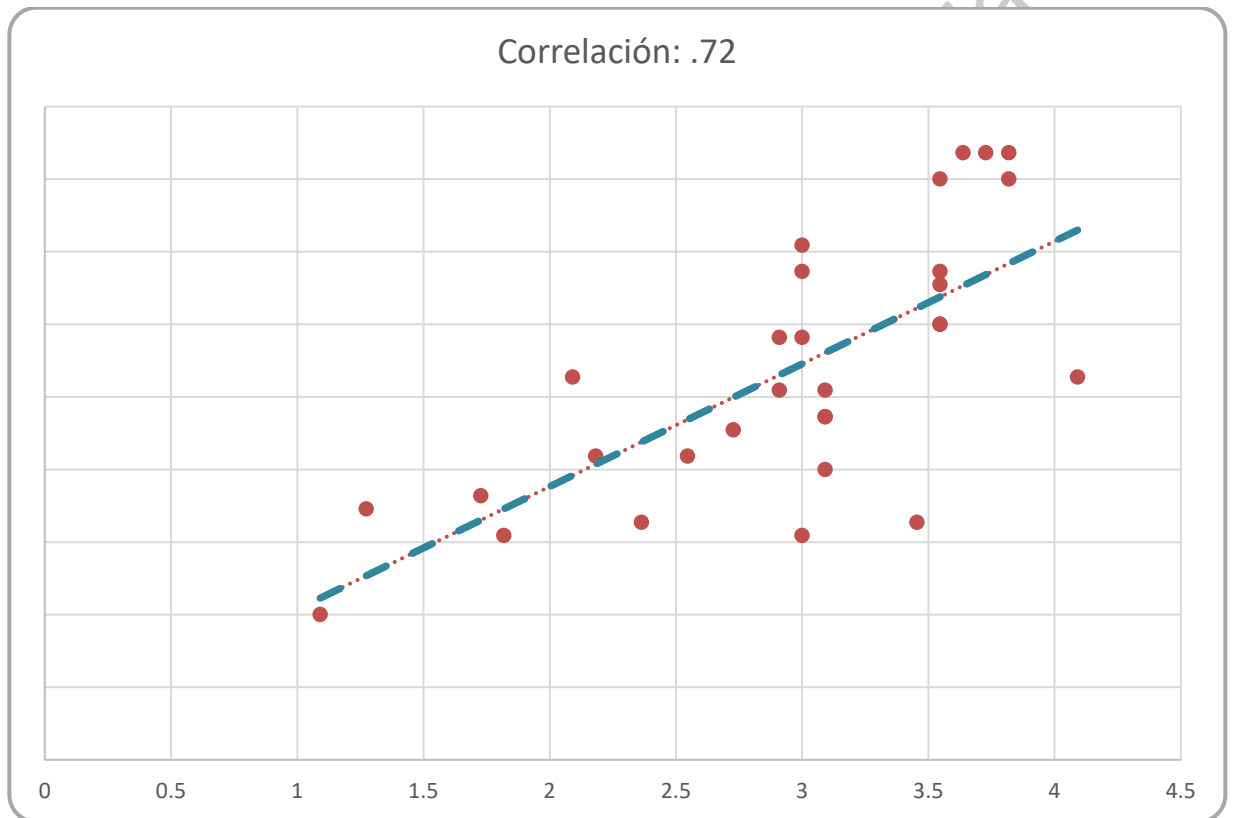


Figura 32. Análisis de correlación de variables. Elaboración propia (2019)

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Teniendo como base la información presentada se propone al departamento de servicios escolares de la institución analizada:

- En conjunto con el titular del puesto, su jefe directo y una persona de recursos humanos, hacer un análisis del puesto, comenzando por las actividades que el titular realiza y los resultados que el jefe espera de estas.
- Establecer parámetros que permitan medir el desempeño tanto esperado como actual del trabajador.
- Brindar retroalimentación al empleado, por lo menos, una vez al año, en donde mediante números se muestre las comparativas.
- Realizar juntas con empleados en donde se analicen sus actividades y su remuneración, mostrar los beneficios y prestaciones con las que se cuentan para compensar la injusticia que los empleados consideran en cuanto a la remuneración.
- Fomentar la participación en toma de decisiones, creatividad e innovación de los empleados en procesos actuales
- Juntas 360, en donde se informe a todos los empleados todas las métricas y objetivos.
- Actividades y dinámicas para generar unión entre empleados, actualmente hay un nivel bajo que permite hablar de ciertos temas superficiales o referentes al trabajo
- Juntas uno a uno para generar más confianza entre empleado y jefe.

- Enriquecer el puesto con actividades diferentes, tareas nuevas, mostrar el significado y repercusión que tiene su trabajo en los objetivos de la institución.
- Incluir en las descripciones de puesto:
 - a) Determinar las recompensas que valora cada individuo
 - b) Determinar el desempeño que desea la dirección
 - c) Establecer un nivel alcanzable de desempeño
 - d) Crear un programa de reconocimiento y recompensas para evaluar su efecto y su concordancia con el desempeño del empleado
 - e) Analizar los factores que podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa
 - f) Asegurarse de que la recompensa es la adecuada
- Identificar las competencias necesarias para cada puesto y, en caso de ser necesario, fomentar el desarrollo de dichas competencias.
- Identificar áreas de oportunidad tanto del empleado como del puesto en sí.

Este trabajo de investigación permite concluir que una descripción de puestos no es solamente un listado de actividades, es una guía para todos los departamentos de la organización, con este se pueden conocer los objetivos, responsabilidades, recompensas, autoridad, es una herramienta que permite tener más control sobre los resultados y también es una base para contrataciones, aumentos, capacitaciones, entre muchas otras.

La organización no cuenta con una descripción de puestos formal, lo que lleva a contratar a la persona incorrecta generando así insatisfacción en el empleado, lo que afecta directamente a su desempeño y productividad.

REFERENCIAS

- Abrajan, M. G., Contreras, J. y Montoya, S. (Enero-Junio, 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(1), 2009 pp. 105-118.
- Amozorrutia, J. (Marzo, 2008). Adiós a las descripciones de puesto de trabajo. *Alto Nivel Eleva tu poder de decisión*. Obtenido el 12 de noviembre de 2019, desde <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/adios-descripciones-puesto-de-trabajo/>
- Atalaya, M. C. (Septiembre, 1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*. 3(5) Obtenido el 05 de noviembre de 2019, desde: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Betarlanffy, L. V. (1976). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bonillo, D., Nieto, F. J. (2002). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Obtenido el 05 de noviembre de 2019, desde Universidad de Almería: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. J., Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.) México: McGraw Hill.
- Díaz, J. (2014). *Los determinantes de la satisfacción laboral*. (Tesis de maestría). Universidad de Sevilla, España.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.

García, M. y Forero, C. (Noviembre, 2014). Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional. *Psicogente*, 17(31) pp. 120-142
ISBN: 978-958-8785-31-8

Gargallo, A. (Enero, 2008) *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Universidad, Sociedad y Mercados Globales, pp. 563-575. España: Universidad de Zaragoza
ISBN 978-84-691-5667-4

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

Hernández, R. (2014) *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: McGraw Hill.

Hernández, S. (2011) *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw Hill.

Herzberg, F. (1954) (s.n., trad.) La teoría de la motivación-higiene. Obtenido el 29 de octubre de 2019, desde:
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw Hill.

Manene, L.M. (Septiembre 2012). Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías. Obtenido el 29 de octubre de 2019, desde:
<http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Marín, J. F. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES. Caso: EIRTEL, S.L.* (Tesis de Maestría). Universidad de León, España.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.) México: McGraw Hill.
- Oviedo García, V.A. (2015). *Descripción de puestos de trabajo para el alcance de objetivos*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Pareda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Quintero, J. (2011) *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido el 11 de octubre de 2019, desde: https://www.academia.edu/8144420/Teoria_Maslow_Jose_Quintero
- Reyes, A. (1991) *El análisis de puestos*. México: Limusa, México.
- Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicotherma*. 8(2). pp. 329-335. Obtenido el 19 de noviembre de 2019, desde: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72780208.pdf>
- Sánchez, S. G. (2016). *Descripción de puestos por competencias y su impacto en el desempeño laboral*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Sexton, W. P. (2013) *Teorías de la organización*. México: Trillas.
- Spector, P. (2002) *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El manual moderno.
- Stauf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R. y Loureiro M. (2016). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well being and self-esteem. *International Journal of Occupational Safety Ergonomics*. 24 pp.1-21. doi: 10.1080/10803548.2016.1216365
- Stewart, T. A. (1996). La satisfacción de los empleados en España. Una perspectiva europea. *Capital Humano*. 93(9). pp. 16-22.

The World University Rankings. (2019). *Latin America University Rankings 2019*.

Obtenido el 11 de septiembre de 2019, desde:

https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/locations/MX/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined

Universidad Autónoma de Querétaro (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido el 11 de septiembre

de 2019, desde: <https://dsa.uaq.mx/index.php/conocenos/quienes-somos>

Valenzuela, B y Ortiz, M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Mora-Cantúa.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. (6ª ed.) México: McGraw Hill

¿Qué es el Nivel Socioeconómico para la AMAI? (s.f.) Obtenido el 25 de noviembre de

2019, desde: <https://nse.amai.org/faq/que-es-el-nivel-socioeconomico-para-la-amai/>

APÉNDICE

APÉNDICE A. CUESTIONARIO

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre el análisis y descripción de puestos y la satisfacción laboral

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación.

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es _____
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Otro: _____
- 4.- Antigüedad en la universidad: _____
- 5.- Antigüedad en el puesto actual: _____
- 6.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Preparatoria/Técnico D) Licenciatura E) Posgrado
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
9. Tipo de contrato: A) Honorarios B) Eventual C) Base
10. Categoría: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B C D E

1	¿Al personal cuando ingresa se le entregan por escrito sus actividades?	A	B	C	D	E
2	Al ocupar su puesto, ¿se le informa al personal sobre todas las actividades que debe desempeñar?	A	B	C	D	E
3	¿Existe colaboración y apoyo cuando el personal se ausenta?	A	B	C	D	E
4	Cuando alguien se ausenta (enfermedad, permiso), ¿hay alguien capacitado para suplir su puesto?	A	B	C	D	E
5	Cuando te ausentas, ¿es posible delegar tus actividades?	A	B	C	D	E
6		A	B	C	D	E

	¿Te permiten tomar decisiones que corresponden a tu puesto?					
7	¿Cuentas con los recursos necesarios para desempeñar tus actividades?	A	B	C	D	E
8	¿Recibes retroalimentación sobre tu desempeño?	A	B	C	D	E
9	¿Se te informa sobre los reglamentos y políticas de la organización?	A	B	C	D	E
10	¿Se te informaron claramente los objetivos de tu puesto?	A	B	C	D	E
11	Si tienes duda sobre una actividad de tu puesto, ¿existe un documento donde puedas revisar?	A	B	C	D	E
12	¿El ambiente de trabajo es agradable?	A	B	C	D	E
13	¿Se fomenta el trabajo en equipo?	A	B	C	D	E
14	¿Existe colaboración y apoyo entre compañeros?	A	B	C	D	E
15	¿Existe confianza para expresar tus inconformidades entre tus compañeros de trabajo?	A	B	C	D	E
16	¿Te sientes libre de hablar sobre tus problemas personales en el trabajo?	A	B	C	D	E
17	¿Tus compañeros están comprometidos con su trabajo?	A	B	C	D	E
18	¿El personal está motivado al desempeñar su trabajo?	A	B	C	D	E
19	¿La remuneración es justa respecto a tus actividades desempeñadas?	A	B	C	D	E
20	¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros y jefes?	A	B	C	D	E
21	¿Has pensado en cambiarte de empleo?	A	B	C	D	E
22	¿Tus compañeros de trabajo ayudan el desempeño de tus actividades?	A	B	C	D	E