



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE MENORES

Alumno: ELISABET CHECA CASTILLO

Julio, 2015

Índice de contenido

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	6
2.1. Evolución, conexiones y diferencias de los dos constructos.....	7
2.2. Modelos teóricos sobre motivación y satisfacción laboral.....	10
2.2.1. Teorías de contenido.....	10
2.2.2. Teorías de proceso.....	13
2.2.3. Modelos situacionales.....	16
2.2.4. Modelos de carácter cognitivo.....	17
3. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.....	18
3.1. Teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham.....	18
3.2. Descripción del JDS.....	23
4. DISEÑO DE PUESTOS.....	25
4.1. Conceptos básicos.....	25
4.2. Enriquecimiento del puesto.....	26
4.3. Estrategias para la motivación de los puestos de trabajo.....	28
5. OBJETIVOS Y MÉTODO.....	30
5.1. Objetivos generales y específicos.....	30
5.2. Participantes.....	31
5.3. Instrumentos.....	34
5.4. Procedimiento.....	35
6. RESULTADOS.....	36

6.1. Análisis de la motivación laboral en relación con el modelo de las características del puesto.....	36
6.2. Análisis de la satisfacción laboral.....	41
7. CONCLUSIONES.....	44
7.1. Mejoras en los puestos de trabajo evaluados.....	46
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
9. ANEXOS.....	51
9.1. Cuestionario sociodemográfico.....	51
9.2. JDS.....	52
9.3. Cuestionario satisfacción laboral.....	56

RESUMEN

En los últimos años se ha puesto de manifiesto la importancia de la motivación y la satisfacción laboral en las organizaciones, por lo que en este Trabajo de Fin de Grado se presenta un estudio sobre estos dos constructos, donde se analiza su evolución a lo largo de los años y los distintos modelos teóricos que se han desarrollado. Este estudio pretende analizar el nivel motivacional de cada puesto de trabajo, sobre una muestra de 40 trabajadores de un centro de menores, a través de las cinco dimensiones básicas del modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1975).

Los cuestionarios utilizados han sido el Job Diagnostic Survey (JDS) y la Escala General de satisfacción desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979).

Los resultados han sido bastante heterogéneos y han ayudado a elaborar una serie de estrategias para la mejora motivacional de los puestos de trabajo.

PALABRAS CLAVE: motivación, satisfacción, organizaciones, puesto de trabajo.

ABSTRACT

In recent years it has expressed the importance of motivation and satisfaction in organizations, so this project a study on these two concepts, where its evolution is analyzed over the years and different theoretical models developed. This study pretend to analyze the motivational level of each job on a sample of 40 worked in a juvenile facility through the five basic dimensions of the model of the characteristics of the job of Hackman and Oldham (1975).

The questionnaires used were the Job Diagnostic Survey (JDS) and the General Satisfaction Scale developed by Warr, Cook y Wall (1979).

The results have been rather heterogeneous and helped develop a series of motivational strategies for improving jobs.

KEY WORDS: motivation, satisfaction, organizations, job.

1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad el estudio de la motivación resulta imprescindible para las organizaciones ya que la motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un determinado comportamiento ante una situación concreta, por lo que la motivación laboral es la fuerza que estimula al trabajador a satisfacer sus necesidades y a alcanzar una serie de objetivos a través de su propio trabajo (Munduate, 1984).

Esto indica que si los miembros pertenecientes a una organización se sienten parte de ella y contribuyen al logro de los objetivos empresariales, al sentir que sus necesidades están siendo satisfechas, ésta podrá mantenerse y desarrollarse. Esto provoca que las organizaciones cada día sean más conscientes de la importancia de la motivación de sus trabajadores y, por tanto, empleen un mayor número de medios para detectar el nivel de motivación de estos y así poder establecer técnicas que consigan elevar ese grado de motivación (Amorós, E., 2007).

A mediados del siglo XX se empezaron a desarrollar las primeras teorías sobre la motivación, que se analizan más adelante, y se comenzó a relacionar el rendimiento laboral y la satisfacción de los trabajadores con la motivación para realizar su trabajo. Los estudios realizados concluyeron que cuando un trabajador se siente motivado, será mucho más eficaz y responsable en su puesto de trabajo y podrá lograrse un buen clima laboral en la organización (Munduate, 1985).

A partir de todas estas conclusiones, se dice que para que las organizaciones consigan sus objetivos y una buena productividad deben tener en cuenta ante todo la importancia de sus trabajadores, de sus necesidades, con qué tareas se sienten más realizados, qué elementos les producen una mayor satisfacción en sus puestos, etc.

A continuación se analiza detenidamente la definición de motivación y de satisfacción laboral, la evolución en el abordaje de los dos constructos y los principales modelos teóricos con una descripción pormenorizada del modelo de Hackman y Oldham que va a ser la base teórica de este estudio, así como de su instrumento específico de evaluación, el Job Diagnostic Survey (JDS). En su último apartado, se abordará el diseño de los puestos de trabajo.

2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

La motivación puede definirse como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (Chiavenato, 2000, citado en Reeve, 2010, p. 19).

Podemos encontrar otras definiciones de motivación como, por ejemplo, las aportadas por Herzberg (Herzberg, 1966, citado en Reeve, 2010, p. 20) que afirma que “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo” o Robbins (Robbins, 1999, citado en Reeve, 2010, p. 20) que afirma que la motivación es la “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Dada la importancia de este constructo, las organizaciones cada día emplean más recursos para poder detectar el nivel de motivación de sus trabajadores y así poder emplear mecanismos que ayuden a aumentar ese nivel ya que el rendimiento de los empleados dependerá, junto con otros elementos, de la motivación que posean para el desarrollo de su propio trabajo (García, M.G., Ibarra, L.A, 2012).

La motivación laboral puede definirse como el estímulo que recibe la persona, que le ayuda a desempeñar de mejor o peor manera su trabajo. Es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan en un individuo para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. De esta manera las motivaciones pueden dividirse en: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tendrán su origen en las necesidades del organismo mientras que las motivaciones sociales se consiguen durante el proceso de socialización y son diferentes entre los distintos individuos. (Reeve, 2010)

Así, podemos decir que el interés primordial de las organizaciones reside en que cuantos menos factores frustrantes se produzcan en el ámbito laboral, mayor será la productividad y la satisfacción de los trabajadores (González, D.J., 2008).

Para la definición de motivación se crean vínculos con la satisfacción de necesidades, por lo que resulta de interés profundizar en el estudio del concepto de satisfacción laboral, aunque son innumerables las definiciones aportadas por diferentes autores sin que se haya llegado a un consenso. La mayoría de las definiciones aportadas manifiestan una visión compleja y multidimensional del constructo. Algunos autores la entienden como un estado emocional del

trabajador mientras que otros, la entienden como una actitud generalizada relacionada con el trabajo (Munduate, 1985).

Una de las definiciones más difundidas ha sido la de Locke que la define como “un 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” (Locke, 1976, citado en Gargallo, 2006, p. 564)

Otras definiciones de satisfacción laboral a destacar son las de Koontz y O'Donnell (1995) que plantean que este constructo se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo” o la de Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) que la definen como “ un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (citados en Osca y Urien, 2001, p.329).

En cuanto a la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones se observa que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización como puede ser la productividad (Hackman y Oldham, 1980, citado en Martínez, Marín y Giraldo, 2013).

2.1. Evolución, conexiones y diferencias de los dos constructos.

Para aumentar los niveles de motivación de los trabajadores se han empleado, a lo largo de los años, diversos enfoques.

Según Strauss y Sayles (1968) (citados en Rodríguez y Bonilla) podemos distinguir cinco enfoques:

- El enfoque clásico o tradicional: Fue desarrollado en los inicios de la Revolución Industrial, donde los trabajadores vivían en condiciones infrahumanas y su máxima preocupación era ganar un salario que les permitiera sustentar sus necesidades básicas. Este enfoque se basaba en que a las personas no les gustaba trabajar, los empleados debían ser vigilados constantemente y, que para que éstos cumplieran sus objetivos se les debían imponer castigos y amenazas.
Taylor, Gantt o Gilbreth, autores dentro de este enfoque, sostenían que sólo mediante métodos científicos se podían planear los puestos y preparar a las personas para

obtener una alta eficiencia. Este modelo clásico pretendía segmentar los puestos en tareas repetitivas y sencillas, eliminar actividades innecesarias, definir el método de trabajo, seleccionar al trabajador acorde a las exigencias de la tarea, establecer tiempos estándar para realizar las tareas, ofrecer incentivos salariales en función de la producción y mejorar el ambiente físico de la organización.

Las ventajas de este modelo eran la contratación de trabajadores con baja cualificación y bajos salarios, la estandarización de las actividades, la facilidad de supervisión, la reducción de los costes y la aplicación del principio de la línea de ensamble. Por otro lado, la excesiva simplificación de los puestos provocó limitaciones y desventajas en el modelo como eran la mayor rotación y absentismo provocados por la apatía y el cansancio que produce la monotonía de los puestos sencillos y repetitivos. Por tanto, este modelo conduce al aislamiento social de los empleados ya que el trabajo debía ser individual y solitario.

- La teoría humanista o de las Relaciones Humanas: Se desarrolló tras las investigaciones que se realizaron en la factoría de General Electric durante los años veinte y hasta la década de los 40. Con este modelo surgieron los estudios sobre el liderazgo, la motivación y todas las cuestiones relativas a las personas.

Esta teoría parte de que los trabajadores tienen necesidad de seguridad y de ser reconocidos por otros y que, además, el mundo del trabajo debe atenderlas. Las formas de atender estas necesidades se basaron en conceder subsidios y seguros para atender ciertas contingencias de los empleados y, a su vez los mandos delegaban determinadas tareas en sus subordinados por lo que había una mayor participación de los empleados en las decisiones de las tareas.

El inconveniente de la teoría es que se establecían los mismos incentivos para todos los trabajadores por lo que se interpretaba que eran parte de la normalidad de la actividad organizacional y no conseguían el efecto motivador esperado. Además de esto, el modelo sólo se preocupó de lo externo y superficial del puesto y no del producto.

- El enfoque de la negociación implícita: Este enfoque formó parte de los intentos por crear una forma de motivación efectiva de los empleados que aumentara la productividad y estableciera un clima laboral conveniente. Las ideas de este enfoque se basaban en que es posible conseguir acuerdos entre los empleados y la organización

para satisfacer las perspectivas de ambas partes. Este acuerdo podrá realizarse a través de una negociación entre todos los trabajadores y el empresario y, además, cada parte negociará según el poder que posea.

- El método de la competencia: La competencia sirve para incentivar a los empleados implantando sistemas de promoción que sitúen a unos trabajadores en mejor posición jerárquica y económica que otros.

El problema de este método es que no todos los empleados tendrán la misma necesidad de progresar y, además la competencia provocará una violencia oculta que se producirá cuando los trabajadores sufran frustraciones por no poder conseguir sus propias metas.

- La motivación interiorizada: Está basada en que las personas poseen una creatividad que puede ser explotada, los empleados no sólo están motivados por lo económico sino que también su propio trabajo bien hecho les provoca satisfacción y el esfuerzo personal en el trabajo les genera motivación. Para lograr la motivación interiorizada se transforman en mecanismos eficaces el enriquecimiento de tareas, la rotación en el trabajo y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Pero esta teoría tiene como límite la problemática que se produce cuando la organización acude a procesos de trabajo que no son eficaces ni eficientes.

Como anteriormente se ha ido desarrollando, la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer una meta mientras que la satisfacción se refiere al placer que se experimenta una vez cumplido ese objetivo. La motivación es un factor predominante para conseguir una mejor productividad y la satisfacción laboral es uno de los medios a través de los que las organizaciones pueden asegurarse la permanencia de sus empleados. Podemos considerar así que la motivación es anterior al resultado ya que implica un impulso para llegar a conseguirlo entretanto que la satisfacción es posterior al resultado (Genesca, E., 1977).

Porter y Lawler (1991) (citados en Reeve, 2010) afirman que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y la recompensa.

Es importante que los empresarios adopten procedimientos que permitan a los trabajadores desarrollar una motivación intrínseca en su trabajo, de manera que logren una mayor satisfacción laboral de los trabajadores, una mayor eficacia y una disminución de la necesidad de motivadores extrínsecos (Martín-Quirós, M.A. y Zarco, V., 2009).

2.2. Modelos teóricos sobre motivación y satisfacción laboral.

Para el desarrollo de las categorías teóricas se sigue la propuesta de Bonillo Muñoz y Nieto González (2002). En su trabajo sobre la satisfacción laboral como elemento motivador del empleado, plantean que la motivación y satisfacción laboral pueden agruparse en tres grandes bloques: teorías de contenido, teorías de proceso y teorías situacionales. Además de estos tres grandes bloques también se analizan los modelos actuales de carácter cognitivo.

Las teorías de contenido son las que analizan qué factores motivan a los trabajadores y, aceptan que la satisfacción de las necesidades y el logro de metas de los trabajadores conducirán a la satisfacción laboral. Son las que se centran en todo lo que puede llegar a motivar a los trabajadores.

Las teorías de proceso, en cambio, son las que se centran en analizar de qué manera se pueden satisfacer las necesidades de los trabajadores para aumentar su motivación. Estos teóricos asumen que la satisfacción laboral se explica investigando las expectativas, valores y necesidades de los trabajadores.

Por último, los teóricos situacionales asumen que las características de la tareas, de la organización y del individuo influyen en menor o mayor medida en la satisfacción laboral.

2.2.1. Teorías de contenido.

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954).

Abraham Harold Maslow fue uno de los fundadores de la psicología humanista. En sus obras afirmó que la motivación humana consiste en una serie de procesos continuos de búsqueda de autorrealización. Creó un modelo, que representaba de forma gráfica con una pirámide, en el que se muestra una jerarquía de necesidades humanas donde la satisfacción de las necesidades más básicas o fisiológicas da lugar al origen y desarrollo de necesidades superiores y deseos más elevados que sólo podrán satisfacerse cuando estén cubiertas las necesidades inferiores. Por lo tanto,

sería necesario conocer en qué nivel jerárquico se encuentra el trabajador para saber cómo motivarlo.

La pirámide de Maslow consta de cinco niveles: los cuatro primeros son agrupados como “necesidades de déficit” y el nivel superior se denomina “autorrealización”. Estos niveles se dividen en necesidades fisiológicas (básicas, vinculadas con la propia supervivencia), necesidades de seguridad y protección (sentirse seguro y protegido, buscar la estabilidad en la vida y el trabajo), necesidades de pertenencia y afecto (asociación, participación e interacción con otras personas), necesidades de estima (confianza en uno mismo y en relación con los demás, reconocimiento propio y externo) y autorrealización (se encuentra el sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad, necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo del potencial que posee una persona). De acuerdo con esta división de necesidades se puede decir que la satisfacción laboral se produce cuando éstas se satisfacen por medio del trabajo y del entorno.



Figura 1: Pirámide de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

- Teoría de McGregor (1960).

Douglas McGregor fue una figura importante de la escuela administrativa de las Relaciones Humanas. Según su teoría los superiores tienen suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, que se sitúan en un continuo cuyos extremos son

denominados como Teoría X y Teoría Y. Son dos formas de percibir el comportamiento, adoptadas por los superiores para motivar a sus empleados y aumentar la productividad.

- Teoría X: los directivos consideran que sus empleados son “animales” de trabajo que reaccionan ante las amenazas y que deben ser dirigidos ya que carecen de ambición y trabajarían sólo por dinero. Estos empleados se resisten al cambio en la organización y no tienen aptitudes para los trabajos complejos.
- Teoría Y: los directivos piensan que los subordinados quieren y necesitan trabajar ya que su empleo es una fuente de satisfacción y, por lo tanto, se esforzarán por mejorar sus resultados. De este modo no tendrán que recurrir a las amenazas puesto que los empleados se sentirán inmersos en los objetivos de la organización al ser recompensados por sus logros.
- Teoría de jerarquía de Alderfer (1969).

Alderfer basa su teoría en la pirámide de necesidades de Maslow y realizó una remodelación de ésta. Decía que los humanos tienen solamente tres tipos de necesidades y que no es necesario satisfacer unas para lograr las otras por lo que no hay una jerarquía entre ellas. Estas tres necesidades eran:

- Necesidades de existencia: son las más básicas, que Maslow consideró como fisiológicas y de seguridad y protección.
- Necesidades de relación: son las que requieren de la relación con otras personas.
- Necesidades de crecimiento: sería el crecimiento interno de las personas.
- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1965).

McClelland planteó que cuando el individuo ya ha logrado sus necesidades básicas su conducta pasa a ser dominada por tres necesidades:

- 1) Necesidades de afiliación: es el deseo de mantener relaciones cercanas con otros individuos para sentirse parte de un grupo.
- 2) Necesidades de logro: el deseo de conseguir las metas marcadas y tener éxito.

- 3) Necesidades de poder: deseo de ejercer influencia sobre otros individuos para que ocurran cosas que de otra manera no ocurrirían y, de conseguir reconocimiento por parte de los demás.

En esta teoría se afirma que la mayoría de las necesidades de los individuos se aprenden mediante la interacción con el ambiente cultural y social de las personas y que las vivencias vividas desde la infancia determinarán nuestro deseo de satisfacer unas necesidades frente a otras. Por tanto, McClelland define como motivadoras a las necesidades que determinan la forma de comportarse de un individuo.

Esta teoría puede ser de gran utilidad en la selección del personal y en la promoción laboral de las organizaciones.

- Teoría bifactorial de Herzberg (1966).

Herzberg fue reconocido por su teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de la motivación e higiene y por su influencia en la gestión administrativa de las organizaciones. Según su teoría los individuos están influenciados por:

- La satisfacción es el resultado de los factores de motivación (logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción) relacionados con el contenido del trabajo. Estos elementos aumentan la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto en la insatisfacción.
- La insatisfacción es el resultado de los factores de higiene (sueldo, política empresarial, ambiente, supervisión, status, madurez, seguridad laboral, consolidación, etc.). Si las condiciones de higiene son inadecuadas o inexistentes, se produce la insatisfacción.

En ningún caso lo contrario de satisfacción laboral va a ser la insatisfacción laboral ni tampoco lo contrario de insatisfacción laboral será la satisfacción laboral.

2.2.2. Teorías de proceso.

- Teoría de las expectativas de Victor Vroom (1964).

La teoría de Vroom afirma que la motivación de un trabajador depende de los logros que desea alcanzar y de las probabilidades de que lo consiga. El esfuerzo para obtener un desempeño alto en el mundo laboral está relacionado con la posibilidad de

conseguirlo y de que el individuo sea recompensado una vez conseguido el objetivo. Para Vroom el esfuerzo del individuo en su trabajo se produce por tres factores:

- Valencia: nivel de deseo de un individuo de alcanzar una meta. Puede ser positiva o negativa ya que se puede querer alcanzar algo o huir de algo.
- Expectativa: grado de confianza que tiene un individuo de que el esfuerzo desarrollado tendrá su recompensa.
- Medios: apreciación de un individuo sobre el grado de dificultad que entraña el buen desempeño y el grado de confianza que tiene en sí mismo para lograr el éxito.

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en diferentes grados dependiendo de la intensidad de los factores (Figura 2).



Figura 2: Esquema del modelo de las expectativas de Victor Vroom.

- Teoría del establecimiento de metas de Locke (1968).

Locke afirma que la fijación de metas es una fuente muy importante para la motivación en el trabajo. Afirma que la motivación que el individuo desarrolla en su puesto es un acto consciente y que su esfuerzo está relacionado con la dificultad de los objetivos que quiere alcanzar. El establecimiento de metas aumentará el rendimiento de los empleados y si la organización los hace partícipes de los objetivos empresariales trabajarán mejor. Además, cuanto más complejo sea el objetivo mayor motivación experimentarán.

- Teoría de la equidad de Adams (1963).

Adams perfecciona las teorías anteriores al incluir la valoración de los individuos respecto a la relación establecida entre el esfuerzo para conseguir los objetivos y las recompensas obtenidas por lograrlos. Los trabajadores compararán sus recompensas con las que obtengan sus compañeros y adquirirán percepciones sobre la justicia empresarial con la que han sido tratados (Figura 3). Por tanto, propuso la motivación como resultado de dos factores:

- La equidad: se produce cuando un individuo percibe su propia relación resultado-rendimiento para que sea igual a la relación de un referente. Si el empleado siente que es recompensado por su trabajo en mayor medida que otro trabajador experimentará equidad, por lo que, aumentará su motivación y su rendimiento.
- La inequidad: la inequidad se produce cuando el individuo experimenta un sentimiento de injusticia. Este sentimiento de injusticia es la creación de la tensión dentro de los individuos, que los lleva a eliminar o reducir esa tensión de diversas formas como reduciendo su esfuerzo en el trabajo, aumentando su absentismo, etc.

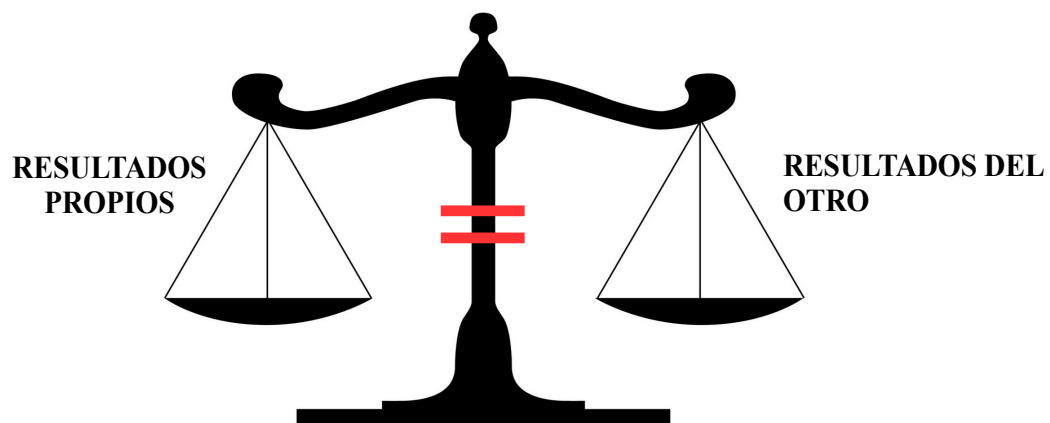


Figura 3: Teoría de la equidad de J. Stacy Adams.

2.2.3. Modelos situacionales.

- Teoría de los sucesos situacionales.

Quarstein, McAfee y Glassman (1992) (citados en Bonillo y Nieto, 2002) propusieron esta teoría donde son las características y los sucesos situacionales los componentes principales. Este modelo tiene en cuenta las diferencias individuales de las personas y las tareas que están involucradas y concurren tres variables: la estructura organizacional, la tarea y la persona que la realiza. Las características situacionales son el salario, la promoción, las condiciones laborales, la supervisión o la política empresarial por lo que el diseño situacional será cambiante y acorde al desempeño personal del ocupante del puesto y del desarrollo tecnológico de la tarea.

El modelo situacional implica que las personas usen sus habilidades de autodirección y autocontrol y que haya objetivos planeados entre los empleados y los directivos para que los puestos sean un verdadero factor motivacional.

- Teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1975).

Hackman y Oldham (citado en Fuertes Martínez, Munduate Jaca y Fortea Magán, 1996) desarrollaron a mediados de los setenta el Modelo de Características del Puesto, basado en la afirmación de que el trabajador se sentirá más motivado y satisfecho con su trabajo si el puesto cumple con cinco dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación) que influirán en la motivación, la satisfacción, la productividad, el abandono y el ausentismo, siendo una serie de estados psicológicos críticos (percepción del significado, percepción de la responsabilidad y conocimiento de los resultados) los que medien entre las dimensiones centrales y los resultados. Además instauraron la existencia de variables moderadoras individuales (el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas, la intensidad de la necesidad de autodesarrollo y la satisfacción con los factores extrínsecos).

De este modelo se derivó el cuestionario denominado “Job Diagnostic Survey” (JDS), que actualmente es uno de los instrumentos más utilizados en el mundo laboral para medir y guiar el proceso de rediseño de puestos de trabajo, para identificar las características de los puestos de trabajo que deben mejorar y para evaluar la

predisposición de los trabajadores para aceptar positivamente las modificaciones realizadas en sus puestos.

Esta teoría junto con todos sus factores se desarrollará con una mayor profundidad en el apartado 3 al ser la base del trabajo empírico de este TFG.

2.2.4. Modelos de carácter cognitivo.

- Teoría de la inferencia correspondiente de Jones y Davis (1965).

Esta teoría explica cómo a través de la conducta observable de los individuos es posible entender ciertas características de su comportamiento en el futuro. Para inferir cualquier particularidad relacionada con la personalidad de los individuos, habría que tener en cuenta una serie de factores: la espontaneidad (condición previa de que la elección es libre e intencional), la singularidad (son las correspondencias no comunes las que suministran información sobre las causas de la conducta), la deseabilidad social y el grado de implicación en la situación, que se divide en relevancia hedónica (cuando la situación afecta positiva o negativamente a la persona) y personalismo (tendencia del individuo a hacer valoraciones de otros en función de sus reacciones con los demás) (Katz, D. y Kahn, R.L., 1983).

- Teoría del aprendizaje cognoscitivo de Rotter (1982).

La teoría de Rotter (1982) (citado en Díaz, L., 1999) defiende la idea de que los modelos básicos de comportamiento se aprenden en las situaciones de interacción del sujeto con su entorno y que para satisfacer las necesidades de la persona se requiere de la interacción con otros individuos.

En esta teoría se desarrollan cuatro conceptos: fuerza motivacional, valor del refuerzo, factores situacionales y expectativas generalizadas. Para Rotter, la fuerza motivacional se produce en función de la expectativa que el individuo tenga sobre el logro de sus metas y el valor de refuerzo en el que la resolución de una actividad es importante para él. Representa, por tanto, el deseo de la persona de aproximarse o alejarse de algo.

- Teoría de la autoeficacia de Bandura (1997).

Bandura (1997) (citado en Bandura, 1983) define la autoeficacia como “la confianza en la capacidad de uno mismo para llevar a cabo una tarea o cometer una meta

determinada”. Esta teoría se basa en que los individuos pueden programarse a sí mismos para el éxito o para el fracaso, ejecutando sus expectativas de autoeficacia.

Este autor realizó una distinción entre:

- Expectativas de eficacia: es la convicción que tiene la persona de poder realizar con eficacia una conducta determinada.
- Expectativas de resultado: es el juicio que realiza el individuo sobre el resultado que tendrá una determinada conducta.

Según Bandura, obtener un rendimiento adecuado en una tarea supone tener las habilidades y los conocimientos adecuados y requiere que el individuo posea expectativas de autoeficacia, que se formarán a través de una serie de factores: la experiencia previa, la experiencia vicaria (aprendizaje de una conducta observando un modelo), la persuasión verbal y el estado fisiológico del individuo.

3. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.

3.1. Teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham.

Como hemos adelantado en el punto anterior, Hackman y Oldham (1975) identificaron cinco dimensiones con las que concluyeron que los puestos que contaban con estas dimensiones y con trabajadores que deseaban satisfacer sus necesidades superiores, lograban una mayor satisfacción, motivación, ejecución y rendimiento. A continuación hablaremos de cada una de estas cinco dimensiones:

- Variedad de habilidades: es el grado en el que un puesto de trabajo requiere que se realicen diferentes actividades o tareas, de modo que el individuo podrá aplicar una gran diversidad de habilidades, aptitudes o talentos. Por tanto, en la medida en que un puesto de trabajo requiera en su mayor parte de las habilidades y aptitudes del empleado éste será un reto constante para el mismo.

Los puestos con mucha variedad de habilidades eliminarán la rutina y la monotonía ya que el ocupante tendrá que hacer uso de sus capacidades. Esto supone que el ocupante planee programas de trabajo, utilice diferentes equipos, diferentes métodos de trabajo y haga uso de su creatividad.

- Identidad de la tarea: es el grado en que el puesto de trabajo lleva a cabo un proceso completo en la cadena de producción de un bien o servicio, o de una parte del proceso que es identificable, por lo que el ocupante realizará una unidad integral de trabajo.

Esta variable se refiere a que cuanto más participación tenga el empleado en la elaboración total de un bien o servicio, mayor motivación en el trabajo experimentará.

- Significación de la tarea: es el grado en el que el puesto produce un impacto importante sobre la vida o el trabajo de otras personas. Cuanto mayor es el significado de la tarea que realiza el ocupante, mayor es la responsabilidad que experimenta el mismo.

Se trata de aumentar la importancia que tienen las tareas y la función de las personas en la organización.

- Autonomía: es el grado de libertad o independencia que tiene el empleado en su puesto de trabajo para fijar sus tiempos, equipos y procedimientos a la hora de realizar sus actividades o tareas.

Cuanto mayor sea la autonomía del ocupante, mayor será el periodo en que no estará bajo la supervisión directa de un superior.

- Retroalimentación: es el grado en que el empleado recibe información sobre la eficacia de su propio rendimiento en su puesto de trabajo por lo que podrá evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de los resultados que obtenga.

Esta retroalimentación le permite al ocupante evaluar continuamente su desempeño sin necesidad del juicio continuo de un superior.

Esta variable se puede dividir también en tres dimensiones:

- Retroalimentación del trabajo: es el grado en que la ejecución de una tarea del puesto proporciona información esencial y útil sobre el nivel de desempeño, por lo que el empleado podrá saber si su trabajo se está realizando bien o mal.
- Retroalimentación de los agentes sociales: es el grado en el que el puesto recibe información por parte de los demás compañeros o de los superiores sobre el desempeño de las tareas.
- Contacto con otros: es el grado en que el puesto solicita estar en contacto con otras personas fuera o dentro de la organización para poder cumplir con sus funciones.

Si en un puesto se producen estas dimensiones esenciales, es probable que se activen los tres estados psicológicos críticos que también fueron mencionados anteriormente:

1. Percepción del significado: es el grado en el que el ocupante del puesto siente que su trabajo es significativo y valioso.
2. Percepción de la responsabilidad: es el grado en el que el trabajador se siente responsable de los resultados obtenidos del trabajo que realiza.
3. Conocimiento de los resultados: es el grado en el que el empleado es consciente de su eficacia al realizar su trabajo.

El modelo (reflejado en la Figura 4) es bastante sencillo ya que si en los empleados que ocupen un puesto se producen las cinco dimensiones de forma correcta, entonces podrán experimentar los tres estados psicológicos críticos y se producirá un nivel general de satisfacción y un nivel bajo de rotación y ausentismo.

La variedad de habilidades, la identidad y la significación de la tarea se relacionan con la percepción del significado del trabajo. La autonomía se relaciona con la percepción de la responsabilidad del trabajador en su puesto y la retroalimentación se relaciona con el conocimiento de los resultados.

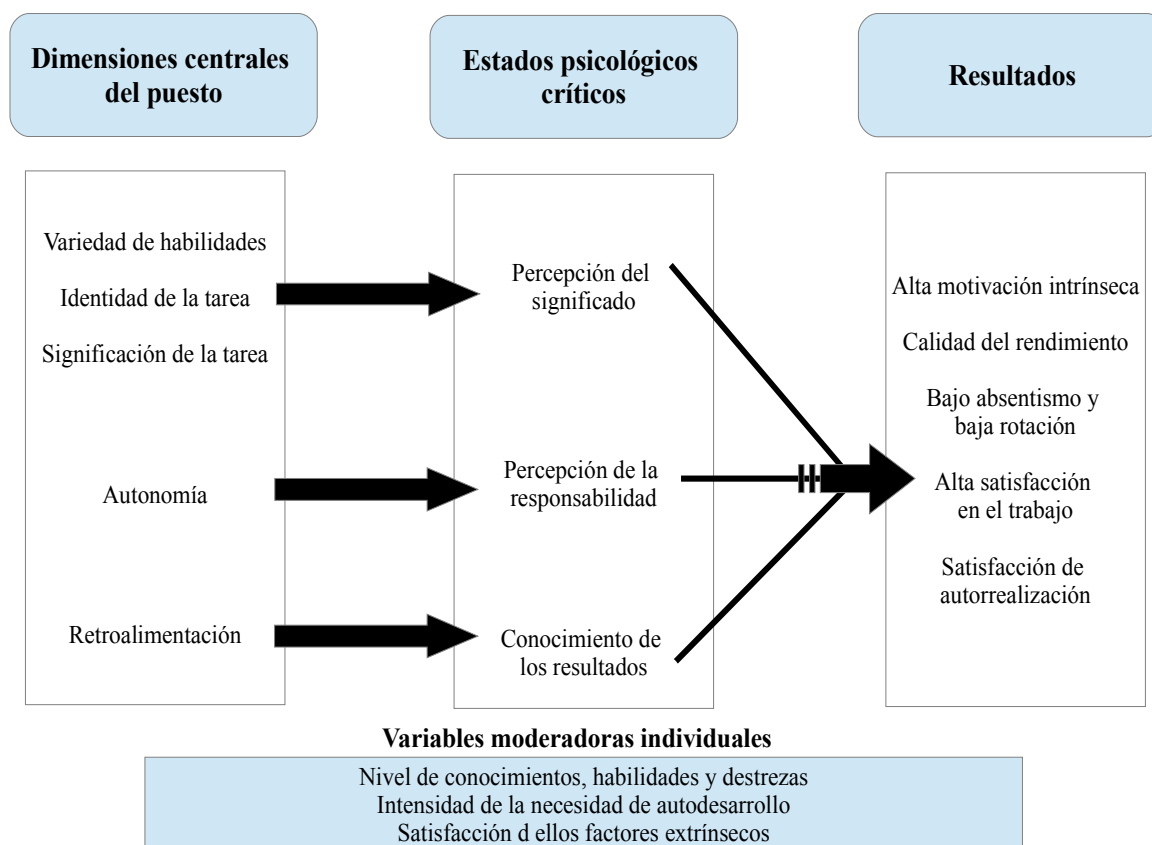


Figura 4: Modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham. Adaptado de Chiavenato (2007).

No puede afirmarse que se establezca una relación directa entre las características del puesto y los resultados, si no que la relación será mediada por los tres estados psicológicos críticos, cada uno de los cuales tiene un origen específico, es decir, la percepción del significado tiene su origen en la presencia de la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y la significación de la tarea (Chiavenato, 2007).

Las tres primeras dimensiones del puesto se combinan y crean un trabajo con sentido, la autonomía da al trabajador una sensación de responsabilidad personal en los resultados y si un trabajo ofrece retroalimentación sobre la actuación, el trabajador podrá conocer la medida de eficacia de su contribución en la organización. Además, el trabajador obtendrá recompensas internas cuando sepa que ha cumplido de manera correcta con sus tareas (Fernández, M., 1995).

La unión entre las dimensiones del trabajo y los resultados estarán moderados por la fuerza de la necesidad de cada individuo de crecer, es decir, por el deseo del empleado de realizarse

profesionalmente, lo que supone que los empleados con mayor afán de crecimiento experimenten en mayor medida los estados psicológicos críticos.

Las cinco dimensiones básicas del puesto de trabajo pueden combinarse en un sólo índice global denominado potencial motivador del puesto de trabajo (MPS), que reflejará el potencial de un puesto para fomentar la motivación interna y que será definido como:

$$MPS = \frac{Variedad + Identidad + Significación}{3} \times Autonomía \times Retroalimentación$$

Este potencial motivador será alto cuando la puntuación de cada uno de sus componentes también sean altos aunque la autonomía en el puesto y la retroalimentación tienen un mayor peso para el cálculo de este potencial motivador.

Tras la explicación de este modelo, habría que plantearse la cuestión de si su aplicación producirá resultados positivos en todas las situaciones posibles. Como respuesta a esta cuestión, Hackman y Oldham (1975) manifestaron que el modelo puede conseguir la máxima eficiencia cuando se dan ciertas condiciones por parte de los sujetos. Esas condiciones son:

- Nivel de conocimientos, habilidades y destrezas: Si un puesto de trabajo reúne las características motivadoras básicas pero el individuo no posee las habilidades necesarias, no podrá lograr un buen desempeño y sentirá una inmensa insatisfacción que impedirá que en el futuro se produzca la motivación intrínseca.
- Intensidad de la necesidad de autodesarrollo: Los trabajadores con una alta necesidad de crecimiento serán los que experimenten las experiencias psicológicas críticas cuando sus puestos tengan las dimensiones básicas para que sean potencialmente motivadoras.
- Satisfacción de los factores extrínsecos: Los individuos que perciben que sus puestos de trabajo cumplen con las dimensiones básicas experimentarán una alta motivación interna cuando se sientan satisfechos con sus compañeros, sus supervisores, su seguridad en el trabajo, etc.

Este modelo no resuelve todos los problemas que se presentan en el marco de una organización ya que puede resultar útil para algunas personas pero no para otras. Además,

tanto su base motivacional como el mismo modelo son objetos de diversas críticas que muestran que es una teoría incompleta en muchos aspectos. Tanto el diagnóstico previo a la intervención como el posterior apoyo al trabajo enriquecido son variables que deben ser analizadas al considerar el diseño del puesto. De igual modo, este modelo es una de las aproximaciones más flexibles sobre el diseño del trabajo de las organizaciones ya que considera las diferencias de cada individuo sobre las recompensas que desean obtener en su trabajo y además, propone la contingencia de las recompensas derivadas de la implantación del modelo (Fuertes, Munduate y Fortea, 1996).

3.2. Descripción del JDS.

Cuando se habla del modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham necesariamente tenemos que mencionar el cuestionario derivado de dicho modelo: el Job Diagnostic Survey (JDS).

Este cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en el mundo laboral para analizar las características de los puestos de trabajo y su potencial motivador. En la actualidad existen modelos que pretenden ampliar y mejorar el JDS, como el de Morgeson y Humphrey (2006, citado en Martínez, Marín y Giraldo, 2013) del cual no se ha generalizado su uso ya que no tuvo una importancia significativa en la comunidad científica.

El JDS es un cuestionario utilizado para medir y guiar el proceso de rediseño de puestos de trabajo, para identificar qué características del puesto necesitan una mejora y para determinar la disposición de los trabajadores para aceptar de manera positiva las modificaciones realizadas en sus puestos. Todo esto se logra a través de la medición de las cinco dimensiones básicas del modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham.

El JDS ha sido adaptado al castellano por Fuertes y cols. (1996) aplicándolo en entornos universitarios para analizar los puestos de profesores y personal administrativo y también fue adaptado por Martínez, Marín y Giraldo (2009) validando el modelo original a la docencia (Martínez, Marín y Giraldo, 2013).

El objetivo principal del JDS es hacer un diagnóstico del puesto de trabajo y determinar cómo debe ser modificado para favorecer la motivación y la productividad de los empleados, así como valorar los resultados posteriores a los cambios que se realicen en el puesto. En la

actualidad, este cuestionario sigue siendo una referencia en el diseño de puestos de trabajo, la motivación y la satisfacción laboral.

En el Anexo 9.2 se muestra el cuestionario, que aplica 21 ítems divididos en dos secciones en las que se sigue una escala tipo Likert. En la sección 1 se pide a los empleados que valoren de 1 a 7 su puesto de trabajo mediante 7 preguntas mientras que en la sección 2 se aportan 14 frases que los empleados tendrán que valorar de 1 a 7 según se haga una descripción inapropiada o apropiada para describir su trabajo. Además, el cuestionario tan sólo contiene ítems formulados positivamente.

Los cálculos de las diferentes dimensiones básicas del puesto se realizan según lo recogido en la Tabla 1.

Tabla 1

Cálculo de los ítems del cuestionario del JDS (adaptado de Martínez y cols. 2013)

Abreviatura	Escala	Ítems del cuestionario
VH	Variedad de habilidades	$(1.4 + 2.1 + 2.5) / 3$
IT	Identidad de la tarea	$(1.3 + 2.3 + 2.11) / 3$
ST	Significación de la tarea	$(1.5 + 2.8 + 2.14) / 3$
AU	Autonomía	$(1.2 + 2.9 + 2.13) / 3$
RE	Retroalimentación	$(1.7 + 2.4 + 2.12 + 1.6 + 2.7 + 2.10 + 1.1 + 2.2 + 2.6) / 9$
RET	Retroalimentación del trabajo	$(1.7 + 2.4 + 2.12) / 3$
RES	Retroalimentación de los agentes sociales	$(1.6 + 2.7 + 2.10) / 3$
CONTAC	Contacto con otros	$(1.1 + 2.2 + 2.6) / 3$

4. DISEÑO DE PUESTOS.

Para las organizaciones, los puestos de trabajo constituyen la base de la organización de los empleados en las tareas organizacionales mientras que para las personas el puesto constituye uno de los principales motivos de expectativas y motivación en la organización (Chiavenato, 2007).

4.1. Conceptos básicos.

Cuando una persona ingresa en una organización ocupará un puesto de trabajo determinado. El concepto cada uno de los puestos que ocupen los empleados se basará en la noción de tarea, obligación y función (Gómez-Mejías, Balkin y Cardy, 1998):

- Tarea: es una actividad individualizada y realizada por el empleado de un puesto determinado. Normalmente es una actividad atribuida a los puestos más simples y repetitivos.
- Obligación: es una actividad individualizada y realizada por el empleado de un puesto determinado. Frecuentemente es una actividad atribuida a puestos más diferenciados, es decir, es una tarea más sofisticada y mental y, por lo tanto, menos física.
- Función: es el conjunto de tareas o de obligaciones desempeñadas de forma sistemática o reiterada por el empleado de un puesto y podrá realizarla una persona que desempeñe de manera provisional o definitiva una función. Para que un conjunto de obligaciones formen una función es imprescindible que haya un desempeño reiterado.

Con estas definiciones se consigue elaborar el concepto de puesto y ocupante:

- Puesto: conjunto de tareas, obligaciones y funciones con una posición definida en la estructura de la organización. La posición definirá las relaciones entre los diferentes puestos de la organización, definirá el nivel jerárquico del puesto, su subordinación, sus subordinados y el departamento al que pertenece el puesto.
- Ocupante: es la persona designada para ocupar un determinado puesto. Unos puestos tendrán un único ocupante mientras que otros requerirán varios ocupantes para la

realización de la misma tarea. El ocupante deberá realizar las tareas y obligaciones que requiera su puesto de trabajo, deberá subordinarse a un superior, administrar a sus subordinados y responder por su trabajo realizado.

Para diseñar un puesto de trabajo habrá que establecer una serie de condiciones fundamentales:

- Contenido del puesto: establecer las tareas y obligaciones que el ocupante desempeñará.
- Métodos y procedimientos de trabajo: cómo deberá el ocupante desempeñar esas tareas y obligaciones.
- Responsabilidad: relación del ocupante con sus superiores.
- Autoridad: relación del ocupante con sus subordinados.

Por tanto, se puede afirmar que el diseño de puestos es la manera de especificar el contenido del puesto, los métodos de trabajo que se van a seguir y las relaciones con los demás puestos de la organización para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante (Alcaide, M., 1982).

4.2. Enriquecimiento del puesto.

McGregor (1960, citado en Gómez-Mejías y cols., 1998) sostiene que en las organizaciones su Teoría Y se aplica con un estilo de dirección basado en la aplicación de medidas innovadoras entre las que se encuentra la ampliación del puesto para aumentar la significación del trabajo.

La ampliación del puesto supone su reorganización y la extensión de actividades para que los empleados puedan tener una idea de la manera en la que su trabajo influye en la organización. Más adelante, Herzberg (1966) (citado en Gómez-Mejías y cols., 1998) con su teoría bifactorial desarrolló el llamado enriquecimiento del puesto o ampliación del puesto, que era la principal forma de obtener motivación intrínseca a través del puesto. De este modo se podía adecuar el puesto al crecimiento profesional de su ocupante.

Con el enriquecimiento del puesto se aumentan premeditadamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto. Este enriquecimiento puede ser horizontal, cuando el ocupante realiza una mayor variedad de tareas u operaciones, o vertical, cuando el ocupante planea, organiza y supervisa el puesto (Figura 5).

El enriquecimiento del puesto tanto horizontal como vertical produce como resultado una mejoría del desempeño de los empleados y una reducción de la insatisfacción laboral (Mondelo, P., Barran, P. y Gregorí, E., 1998).

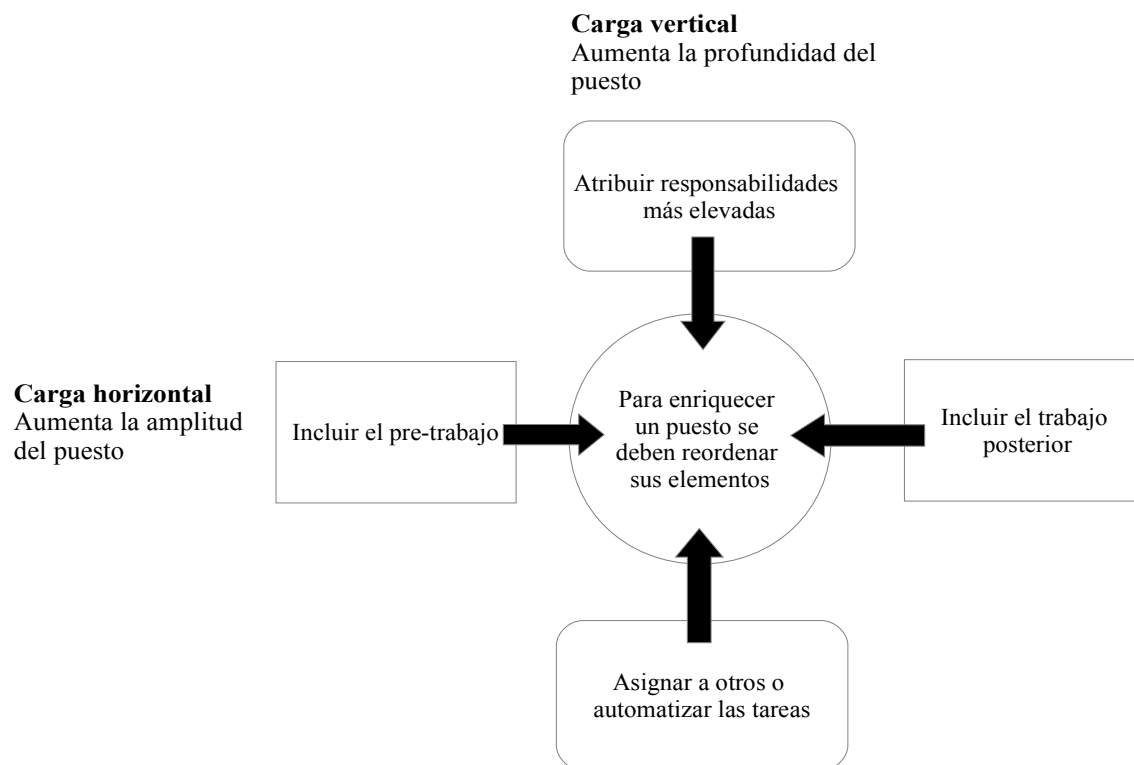


Figura 5: Pasos para el enriquecimiento de los puestos (adaptado de Chiavenato, 2007).

Pero no todo es positivo ya que cuando las personas reaccionan de manera diferente a los cambios del contexto organizacional se producen consecuencias indeseables. Esto ocurre cuando hay cierta resistencia al cambio en las tareas y responsabilidades.

La ansiedad y la inseguridad que sienten los ocupantes por miedo a fallar y a no aprender correctamente como realizar su nuevo trabajo les puede suponer un obstáculo.

En los casos en que el enriquecimiento se realiza de manera exagerada o rápidamente se necesitará de una fuerte concentración del ocupante en el trabajo, por lo que las relaciones

interpersonales se reducen por no tener tiempo suficiente y carecer de posibilidades personales (Gaona, E.P., 2010).

La adecuación del puesto al ocupante mejorará la relación entre las personas y su trabajo, producirá oportunidades de cambios en la organización y mejorará la calidad de vida en el trabajo. Lo esperado del enriquecimiento del puesto no es solamente conseguir mejorar las condiciones del trabajo sino también aumentar la productividad y reducir las tasas de rotación y absentismo de los empleados (Aldag, R.J. y Brief, A.P., 1983).

4.3. Estrategias para la motivación de los puestos de trabajo.

Tras analizar los diferentes métodos planteados durante décadas para aumentar la motivación y la satisfacción del personal en las organizaciones y más concretamente el modelo aportado por Hackman y Oldham, se proponen seis ideas principales a seguir por los directivos de las organizaciones de un modo general (Chiavenato, 2007):

1. Adecuar a los trabajadores a sus puestos, por lo que en el momento de la contratación del personal los directivos deben evaluar si la persona está capacitada para ocupar ese puesto.
2. Integrar al personal en la organización de modo que se sientan parte importante de ella y pueda haber una buena comunicación y ambiente laboral.
3. Marcar objetivos tanto para la organización como para el personal para que los empleados se superen consiguiendo sus propias metas y las de la organización.
4. Implantar incentivos salariales para premiar los objetivos que sean conseguidos por el personal. De esta forma los empleados sentirán que son reconocidos por su trabajo bien hecho. Estos incentivos salariales pueden ser días libres, días de vacaciones, pagas extra, viajes pagados, etc.
5. Mejorar las condiciones de trabajo. Nos referimos, tanto al acondicionamiento del lugar de trabajo y a contar con las herramientas necesarias para que el ocupante del puesto pueda realizar su trabajo como a contar con un lugar adecuado de descanso.
6. Formación y promoción. Si la organización forma a sus trabajadores conseguirán que su motivación aumente ya que entenderán que así podrán ascender en su puesto de trabajo.

Centrándonos en el modelo de las características de los puestos de trabajo se puede decir que las recompensas intrínsecas son recibidas cuando el trabajador aprende que ha desempeñado bien una tarea. Cuanto más caractericen estas condiciones el puesto de trabajo mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del trabajador, y menor será el absentismo y el abandono del puesto (Chiavenato, 2007).

Los empleados con una alta necesidad de mejora y crecimiento en su puesto de trabajo serán mucho más propensos a experimentar los estados psicológicos críticos mencionados con anterioridad y a responder de manera positiva cuando su puesto incluya las condiciones fundamentales de los puestos (Aldag, R.J., y Brief, A.P., 1983).

En relación a las dimensiones esenciales y los estados psicológicos críticos se desarrolló una teoría para su implementación en los puestos de trabajo. El planteamiento es agrupar con los seis conceptos de implementación, las dimensiones y los estados psicológicos a través del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas.

Los conceptos de implementación son:

1. Tareas combinadas: se basa en combinar varias tareas separadas en una sola para convertir las tareas en módulos de trabajos integrados. Esto supone el aumento de la diversidad en el puesto y la identificación con la tarea.
2. Formación de unidades naturales de trabajo: se basa en coger diferentes tareas a realizar, agruparlas en módulos significativos y asignarlas a una sola persona.
3. Relación directa con el cliente o usuario: basada en establecer una comunicación directa entre el ocupante del puesto de trabajo y los clientes.
4. Aumentar la carga vertical del trabajo: consiste en una integración vertical que consigue enriquecer el puesto mediante la inserción de tareas más elevadas. Esto supone el aumento de obligaciones, por lo que el puesto requiere de una mayor autoridad, responsabilidad y valoración para organizar y planear su propio trabajo.
5. Apertura de canales de retroalimentación: se basa en proporcionar una tarea que permita que el ocupante tenga información sobre cómo está realizando su trabajo sin depender de terceras personas.
6. Creación de grupos autónomos: son grupos de trabajo cuyas tareas se rediseñan para lograr una mayor interdependencia y autoridad para tomar sus propias decisiones sobre el trabajo que realizarán. La eficacia del grupo dependerá de las características

de cada miembro, del tipo de comunicación que utilicen, de la cultura organizacional, etc.

5. OBJETIVOS Y MÉTODO.

5.1. Objetivos generales y específicos.

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es analizar el grado de motivación y satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores del centro de menores estudiado centrándonos, como objetivo específico, en los diferentes puestos de trabajo que conforman la organización.

El interés por este tema se produce ya que los trabajadores desarrollan un papel cada vez más importante en el logro de los objetivos de las organizaciones y, por lo tanto, se debe tener en cuenta que la motivación será la fuerza que impulse al trabajador a satisfacer sus propias necesidades y a alcanzar los objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

Para iniciar la investigación se ha hecho un estudio de los dos constructos: motivación y satisfacción; analizando en profundidad su descripción, la evolución que han sufrido en el tiempo y los distintos modelos teóricos desarrollados por los diferentes autores. Además, el estudio se ha centrado especialmente en el modelo de las características de los puestos de trabajo de Hackman y Oldham (1975) y en el cuestionario Job Diagnostic Survey (JDS) ya que con este cuestionario se consigue analizar el nivel de motivación de los diferentes puestos de trabajo de la organización que está siendo estudiada.

Con la realización de este estudio sobre algunas de las variables de la motivación se pretende exponer de manera específica, con los datos obtenidos en los cuestionarios, no sólo en qué aspectos de las cinco dimensiones básicas del modelo de las características de los puestos obtienen puntuaciones más altas los trabajadores de la organización sino también en qué aspectos no consiguen los datos deseados y, por tanto qué técnicas habría que aplicar para la mejora de la motivación en los diferentes puestos de trabajo de la organización.

5.2. Participantes.

En este trabajo se ha medido el grado de satisfacción y motivación laboral de una determinada población, formada por los trabajadores de un centro de menores de la Junta de Andalucía, situado en la localidad de Linares, en Jaén.

La función de la organización es acoger a menores en situación de desprotección hasta el momento en que puedan volver con sus familias o sean dados en acogida o adopción a otras familias.

La plantilla está compuesta por 47 trabajadores divididos en diversos puestos de trabajo. Los empleados se dividen en los puestos de dirección (directora, subdirectora, psicóloga y trabajadora social), el grupo educadores y monitores encargados del bienestar de los menores, el personal de cocina, el personal de limpieza, la ordenanza, la auxiliar administrativa, la costurera, el vigilante y el conductor.

La diversidad de los trabajadores estudiados ha sido muy amplia, centrando la investigación en trabajadores por cuenta ajena, independientemente de su género (ya que tan sólo el 25% de los trabajadores encuestados son hombres y el 75% mujeres). Con referencia a su estado civil se muestra que el 15% están solteros, el 67.5% están casados, el 12.5% viudos y el 5% separados.

Con relación a la edad de los participantes la media está en 49.7 años y se puede observar, a través de la Figura 6, que el 5% de los empleados tienen entre 30 y 39 años, el 40% entre 40 y 49 años y el 55% entre 50 y 59 años.

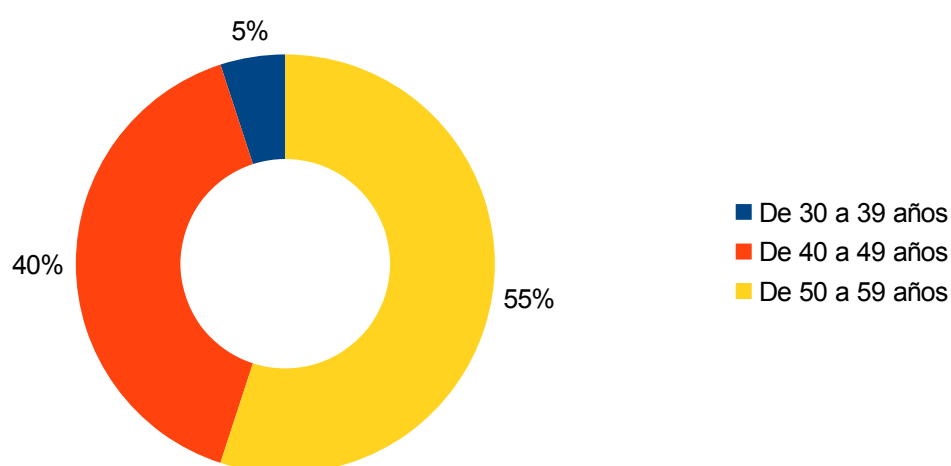


Figura 6: Distribución por edad.

La antigüedad de los empleados en la organización es por lo general bastante elevada, como se observa en la Figura 7, ya que el 60% del personal encuestado lleva más de 20 años trabajando en ella.

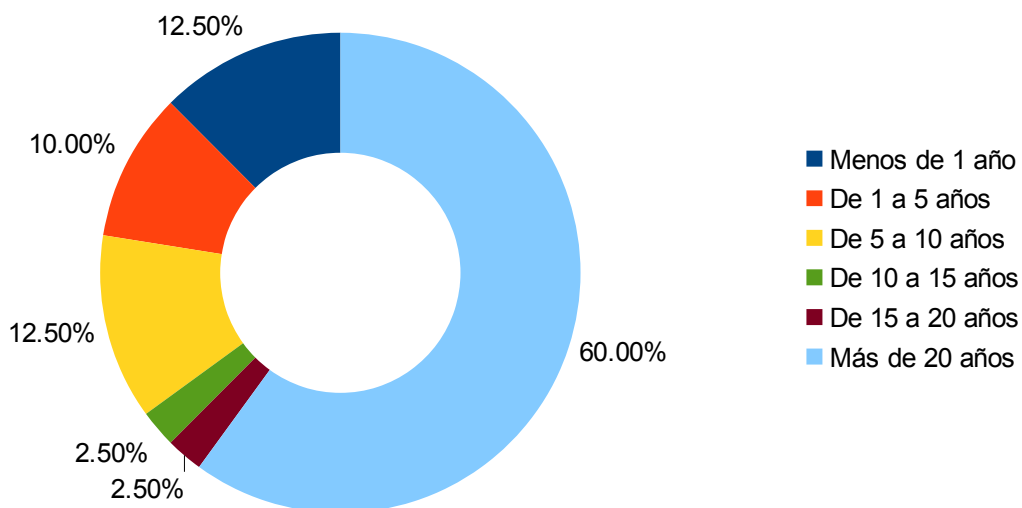


Figura 7: Distribución por antigüedad en la empresa.

El nivel de estudios de los trabajadores revela que la mitad de los trabajadores participantes cuentan con estudios universitarios (Figura 8).

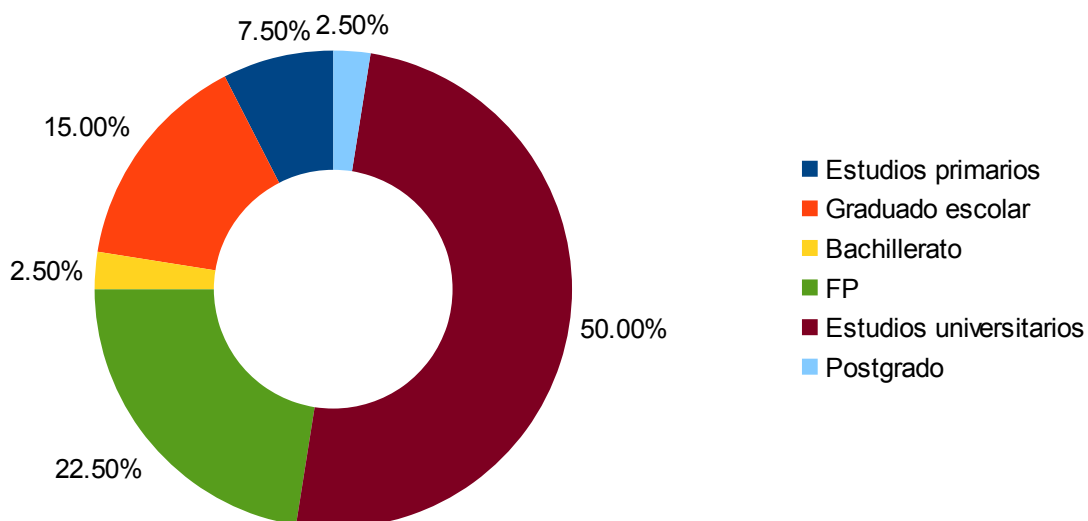


Figura 8: Distribución por nivel de estudios.

Además de estos datos, también se observa que el 80% de los empleados encuestados trabajan mediante turno rotativo mientras que el 20% restante trabajan a turno fijo.

Todos estos datos han sido recogidos a través del cuestionario sociodemográfico de elaboración propia que podemos ver en el Anexo 9.1 del trabajo, aunque el dato que más relevancia tiene en este estudio es el puesto de trabajo que ocupan los participantes en la organización.

En la Tabla 2 se observa la división de puestos de trabajo que hay en la organización y el número de empleados que ocupan cada puesto, aunque del total de trabajadores de la organización (47) han quedado excluidos del estudio los que se encontraban de baja en el momento de realizar los cuestionarios y no contaban con sustitución (4) además de los trabajadores que no quisieron colaborar con la investigación (3), por lo que en total participaron 40 empleados. Por tanto, el criterio de inclusión en la investigación era estar ocupando de forma efectiva el puesto de trabajo durante el período de realización de los cuestionarios.

Tabla 2

Trabajadores de la organización por puestos

Grupo	Ocupación	Número
Técnico	Directora	1
Técnico	Subdirectora	1
Técnico	Psicóloga	1
Técnico	Trabajadora Social	1
Funcionario	Auxiliar administrativo	1
Técnico	Monitor	3
Técnico	Educador	21
Oficial de primera	Cocinero	2
Oficial de segunda	Cocinero	2

	Ayudante de cocina	1
	Pinche de cocina	1
	Conductor	1
Seguridad	Vigilante	1
	Ordenanza	1
Oficial de segunda de oficios	Costurera	1
Personal de servicio doméstico (PSD)	Limpiador	8
TOTAL		47

Los trabajadores que finalmente participaron se dividen según su puesto de trabajo en: 17 educadores, 7 empleados de servicio doméstico, 2 oficiales de segunda, 2 cocineros de primera, 2 monitores, 1 trabajadora social, 1 psicóloga, 1 subdirectora, 1 ordenanza, 1 auxiliar administrativo, 1 ayudante de cocina, 1 pinche de cocina, 1 cocinero de segunda, 1 vigilante y 1 conductor.

5.3. Instrumentos.

Además del cuestionario sociodemográfico (Anexo 9.1.), para poder medir el grado de motivación de los empleados en sus puestos de trabajo se ha dado uso al cuestionario Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1980, adaptado al español por Munduate y cols., 1998). El cuestionario puede ser observado en el Anexo 9.2 donde se incluyen variables tanto de las características del puesto de trabajo como de la satisfacción de los trabajadores.

El cuestionario usa una escala de tipo Likert como formato de respuesta con 21 ítems divididos en dos secciones. Una primera sección formada por 7 ítems valorados de 1 a 7 según el grado de acuerdo o desacuerdo del empleado con la descripción que se da del puesto, como puede ser "¿En qué medida los superiores o compañeros de trabajo de la persona que desempeña el puesto le informan de si está o no realizando bien el puesto?". La segunda sección cuenta con 14 ítems valorados también de 1 a 7 según sea una descripción

inapropiada o apropiada de su trabajo, donde un ejemplo es "El mero hecho de realizar mi trabajo me da muchas oportunidades de saber si lo estoy desempeñando bien".

En este trabajo tan sólo se ha utilizado una parte del cuestionario dejando a un lado las secciones de la versión completa referentes a evaluar cómo se sienten a nivel personal los empleados con respecto a su trabajo, en qué medida se sienten satisfechos con los aspectos de su trabajo, cómo sienten que realizan su mismo puesto de trabajo otros empleados, qué características les gustaría identificar en sus puestos de trabajo y qué es lo que el personal cree que es más importante en su trabajo.

En el Anexo 9.3 vemos la Escala General de Satisfacción, denominada Overall Job Satisfaction (Warr, Cook y Wall, 1979, adaptada en Pérez y Fidalgo, 1999) utilizada en esta investigación para medir la satisfacción laboral de los empleados de la organización. Esta escala tiene como característica principal la evaluación del grado de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores en su trabajo y además recoge la respuesta afectiva al contenido del mismo. Este cuestionario está formado por 15 ítems que el trabajador deberá valorar según el grado de satisfacción que siente en su puesto, pudiendo elegir entre 7 opciones: muy insatisfecho, insatisfecho, moderadamente satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, moderadamente satisfecho, satisfecho o muy satisfecho.

5.4. Procedimiento.

En primer lugar, se realizó un estudio de la organización y del número de trabajadores que la conforman asistiendo a una reunión con la directora del centro para informarle sobre el objetivo de la investigación y el procedimiento a seguir, obteniendo su permiso y autorización y garantizando en todo momento el anonimato de los participantes, siendo además voluntaria la participación por parte de los empleados del centro de menores.

Tras obtener la aprobación y ayuda por parte de la directora del centro para realizar la investigación se procedió a la elaboración del cuestionario sociodemográfico aplicado y el estudio de qué otros cuestionarios relativos a motivación y satisfacción eran los apropiados para este estudio determinado.

Una vez seleccionados los cuestionarios a aplicar se comenzó con la entrega de los cuestionarios a los trabajadores durante un par de semanas ya que al haber diferentes turnos

de trabajo no se les pudieron facilitar a todos en un mismo día. La mayoría de los trabajadores se mostraron abiertos a colaborar en el estudio.

Conforme los trabajadores recibieron los cuestionarios se les dejó un tiempo considerable para que los revisaran y pudieran plantear las dudas que les surgieran y donde se les explicó todo el procedimiento y el anonimato de los cuestionarios. Posteriormente tuvieron unos días para poder realizar los cuestionarios durante sus horas de trabajo o fuera de él y si durante ese tiempo tuvieron alguna duda, uno de los trabajadores de confianza, que recibió las instrucciones oportunas sobre los instrumentos utilizados, pudo resolverles las dudas y se encargó de recoger y hacer llegar las encuestas.

6. RESULTADOS.

6.1. Análisis de la motivación laboral en relación con el modelo de las características del puesto.

Tras analizar únicamente las cinco dimensiones centrales del puesto de trabajo de los 40 trabajadores que han participado en el estudio se pueden ver los diferentes resultados obtenidos en cada dimensión.

La puntuación media general más baja de la muestra, que se puede ver en la Figura 9, se da tanto en la identidad de la tarea (4.4) como en la variedad de habilidades (4.44), seguida de la autonomía (4.64) y la retroalimentación (4.69). La media más alta la encontramos en la significación de la tarea (4.84).

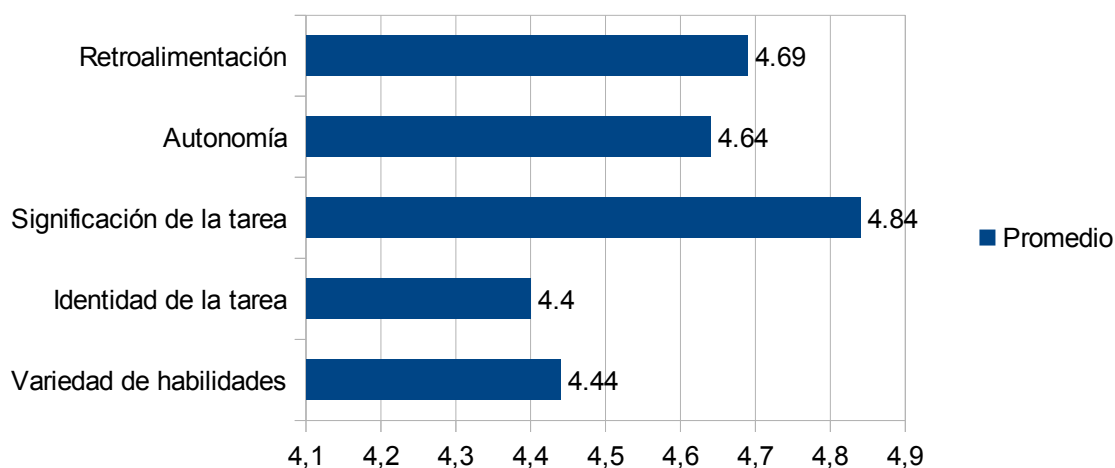


Figura 9: Promedio de las características básicas del puesto de trabajo.

A continuación se realiza una división de los empleados según el puesto que ocupan en la organización para calcular la media de puntuación que cada grupo obtiene en cada una de las cinco dimensiones básicas del modelo de las características del puesto.

En primer lugar, en la Figura 10, se observan las puntuaciones obtenidas en variedad de habilidades donde las mayores puntuaciones se encuentran en el personal de cocina (5.47) y en el conductor del centro (5.3). En contraste se observa la baja puntuación del vigilante del centro (3.3).

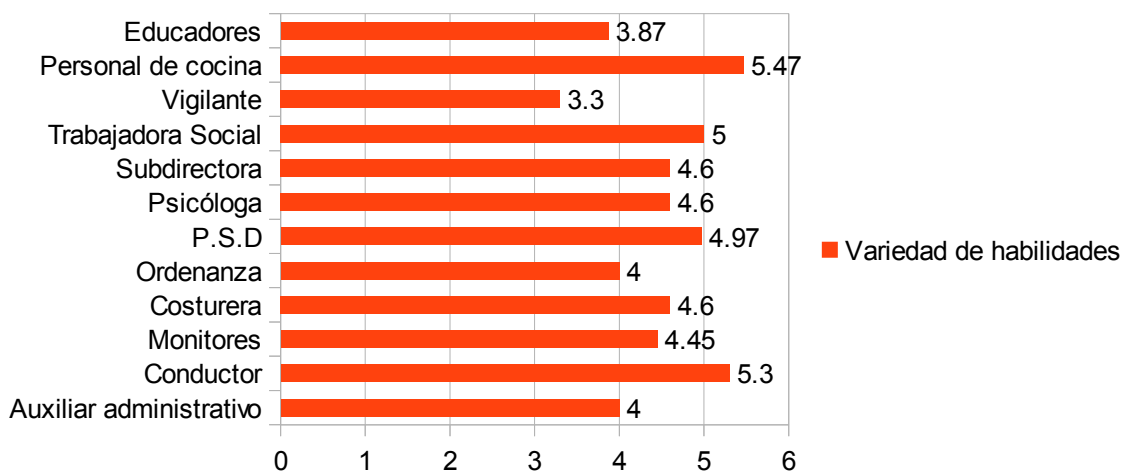


Figura 10: Variedad de habilidades por puestos de trabajo.

En la Figura 11 se ven los datos obtenidos sobre la identidad de la tarea, donde el conductor del centro es el que mayor puntuación obtiene (6) en comparación con los demás puestos de trabajo. Por el contrario, se muestra que la trabajadora social es la que obtiene la puntuación muy baja (2.8).

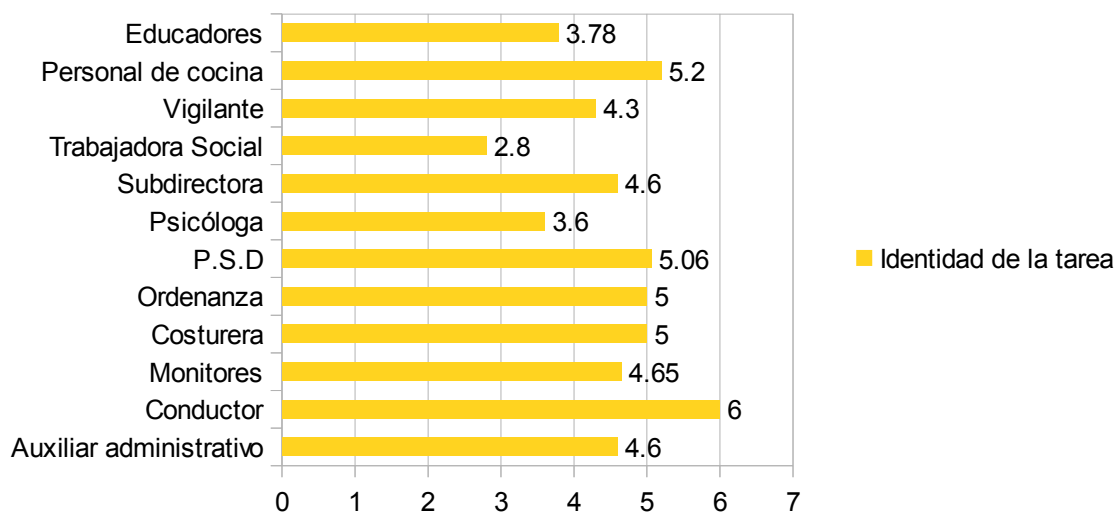


Figura 11: Identidad de la tarea por puestos de trabajo.

Con relación a la significación de la tarea se comprueba que no existen datos muy diferentes entre puestos, sino que se mantienen todos entre los 4 y los 6 puntos, siendo puntuaciones bastante aceptables aunque la mayor puntuación se observa en el grupo de monitores (5.65) (Figura 12).

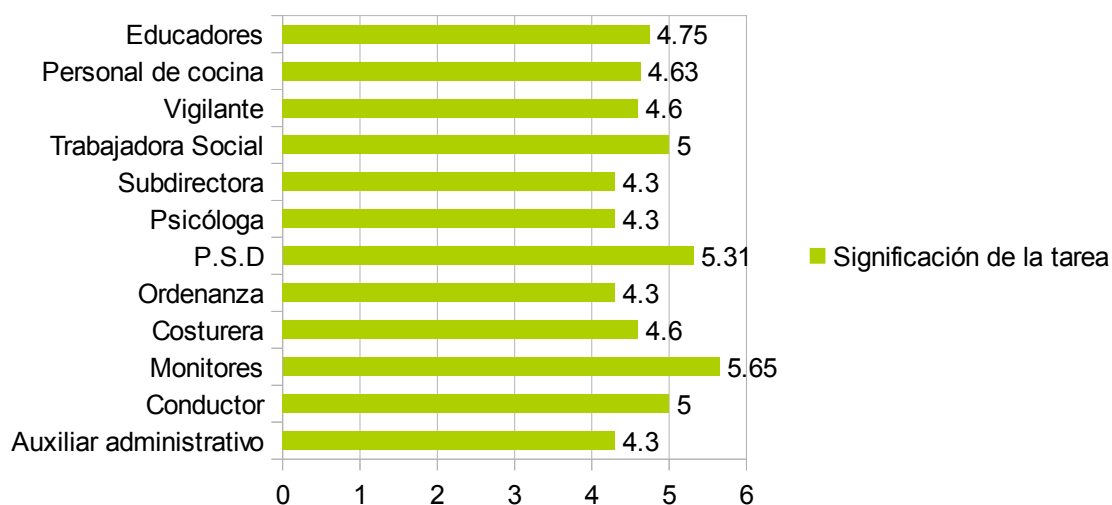


Figura 12: Significación de la tarea por puestos de trabajo.

Sobre la autonomía de los puestos se puede ver en la Figura 13 que la trabajadora social del centro presenta una puntuación muy baja (2) en contraste con los demás puestos de trabajo que muestran unos datos moderadamente altos, resaltando especialmente la puntuación del conductor (6.3) y la auxiliar administrativa (6).

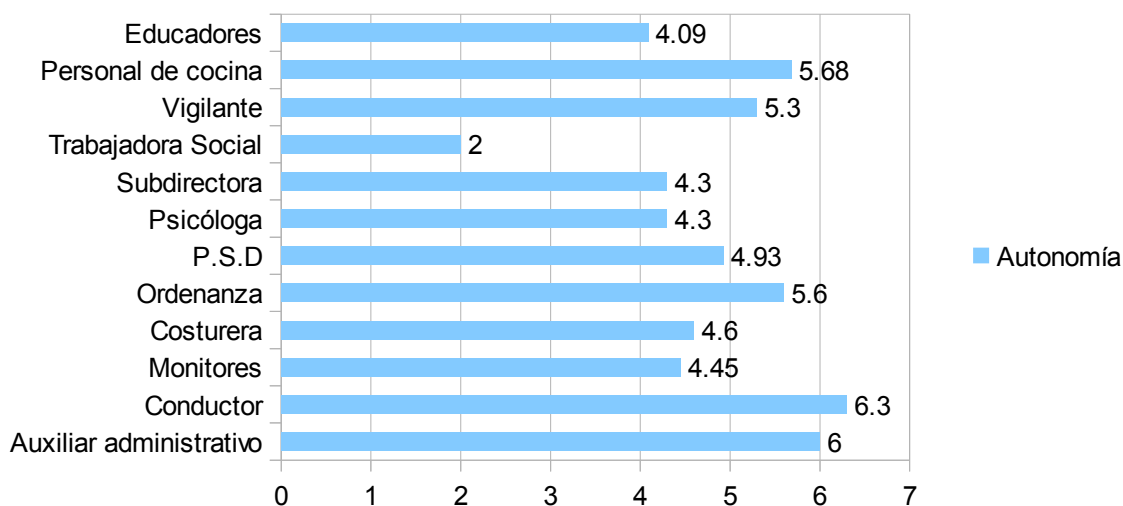


Figura 13: Autonomía por puestos de trabajo.

En la última dimensión básica de los puestos, la retroalimentación, se observa en la Figura 14 que es el conductor del centro el que mayor puntuación presenta (5.8) seguido de cerca por la ordenanza (5.6) mientras que el vigilante es el que menor puntuación obtiene (4.1) aunque sigue siendo una puntuación media sin ser preocupante para la organización.

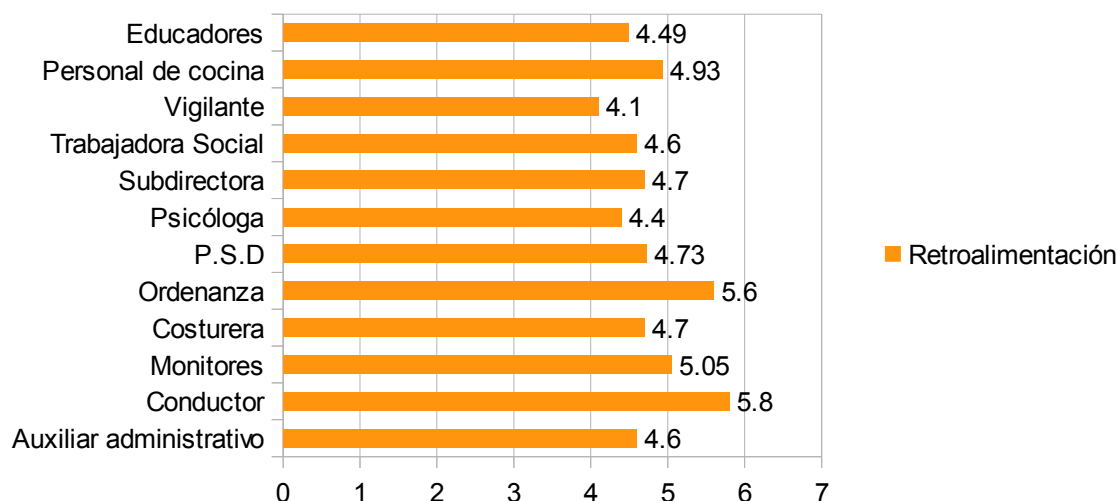


Figura 14: Retroalimentación por puestos de trabajo.

Ahora se analizan los datos obtenidos sobre el potencial motivador de los puestos (MPS). La puntuación promedio de todos los participantes en el estudio es de 104.85 siendo la mínima de 39.25 y la máxima de 264.43 aunque en la Figura 15 se pueden ver con mayor detalle los datos pertenecientes a cada puesto de trabajo.

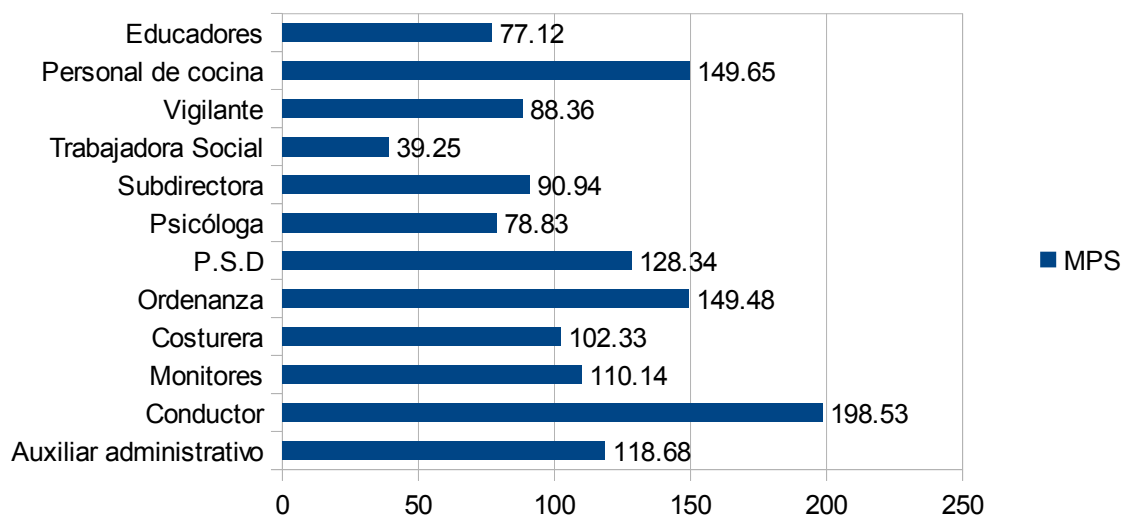


Figura 15: Potencial motivador por puestos de trabajo.

En esta figura se puede ver claramente la disparidad de puntuaciones obtenidas dependiendo del puesto de trabajo ocupado aunque son muy llamativas tanto la puntuación más baja (39.25), perteneciente a la trabajadora social, como la más alta (198.53), obtenida por el conductor del centro dada la gran distancia que las separa.

6.2. Análisis de la satisfacción laboral.

En lo relativo a las encuestas realizadas sobre la satisfacción de los trabajadores encuestados se observa que de modo general hay un grado medio alto de satisfacción laboral (70.13) donde el dato más alto es de 91 puntos y el más bajo de 36. En este caso el mínimo posible sería de 15 puntos y el máximo de 105.

En la Figura 16 se muestra que en relación a la satisfacción intrínseca, donde se abordan aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, la promoción o los aspectos relativos al contenido de la tarea, la puntuación media es de 31.8. En estos factores la mayor puntuación ha sido de 42 puntos mientras que la menor puntuación de 11. En este caso la mínima puntuación posible es de 7 y la máxima de 49.

Por último, se encuentran los factores extrínsecos, que son los que indagan sobre la satisfacción de los trabajadores en aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración o las condiciones físicas del trabajo, donde se puede observar que la

media es de 38.33 siendo una puntuación media alta mientras que la mínima puntuación es de 25 puntos y la máxima es de 50. En este caso las puntuaciones obtenidas referentes a los factores extrínsecos no son excesivamente preocupantes ya que la mínima puntuación posible era de 8 puntos y la máxima de 56.

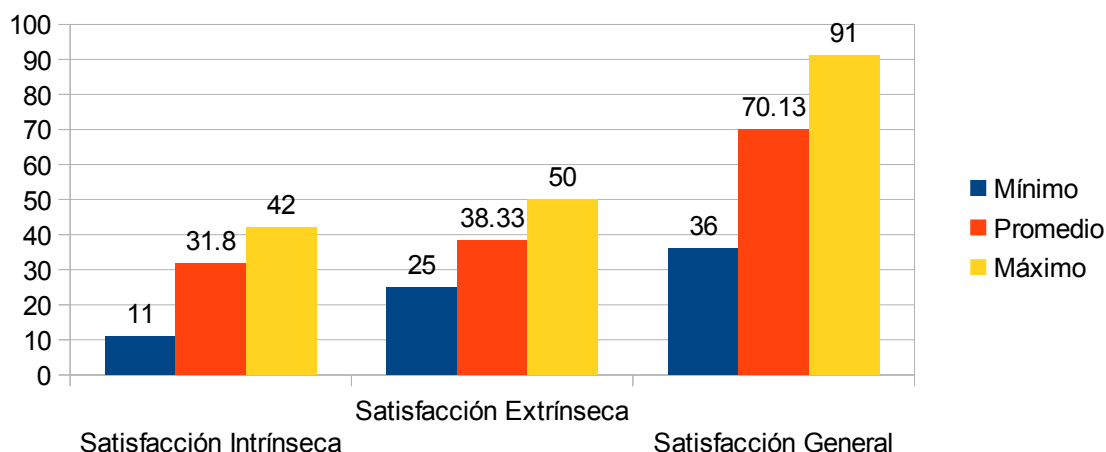


Figura 16: Comparativa mínimos, promedios y máximos sobre la satisfacción.

Centrándose en la satisfacción laboral de los empleados según el puesto de trabajo que ocupan en la organización, se observa en la Figura 17 que el grado de satisfacción general más alto se encuentra en el puesto de la subdirectora (89) igualándose prácticamente con el de la psicóloga (88) del centro. Por otro lado, se puede ver que el puesto de auxiliar administrativo (52) es el que menor satisfacción general muestra.

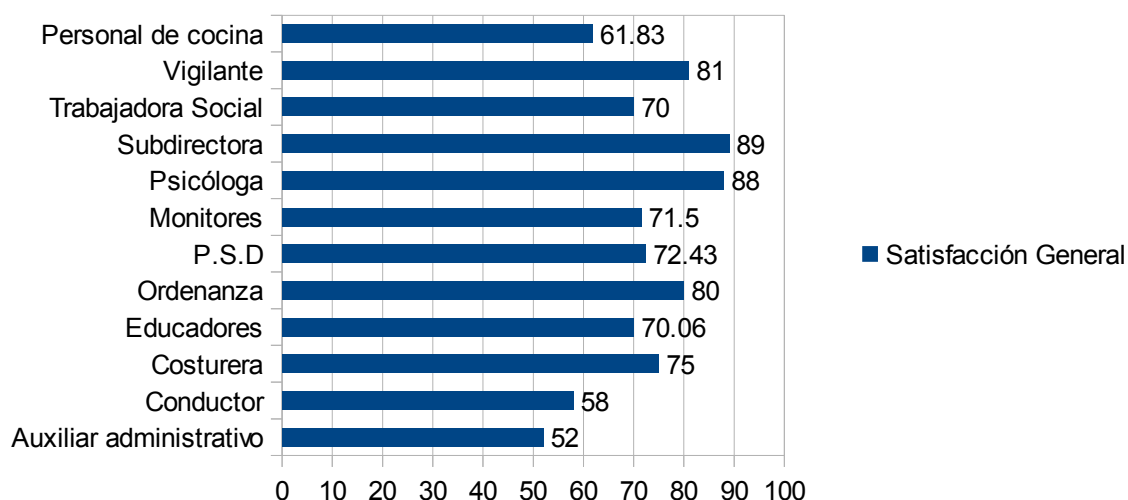


Figura 17: Satisfacción general por puestos de trabajo.

En la Figura 18 se observa que con relación a la satisfacción intrínseca son los puestos de la psicóloga (42) y la subdirectora (41) los que obtienen una puntuación muy elevada llegando casi al máximo que, como se dijo anteriormente, es de 49 puntos. A diferencia de estos puestos se encuentran los puestos del conductor (26), la auxiliar administrativo (27) y el grupo del personal de cocina (28) que obtienen puntuaciones bajas manteniéndose los demás puestos con puntuaciones moderadas.

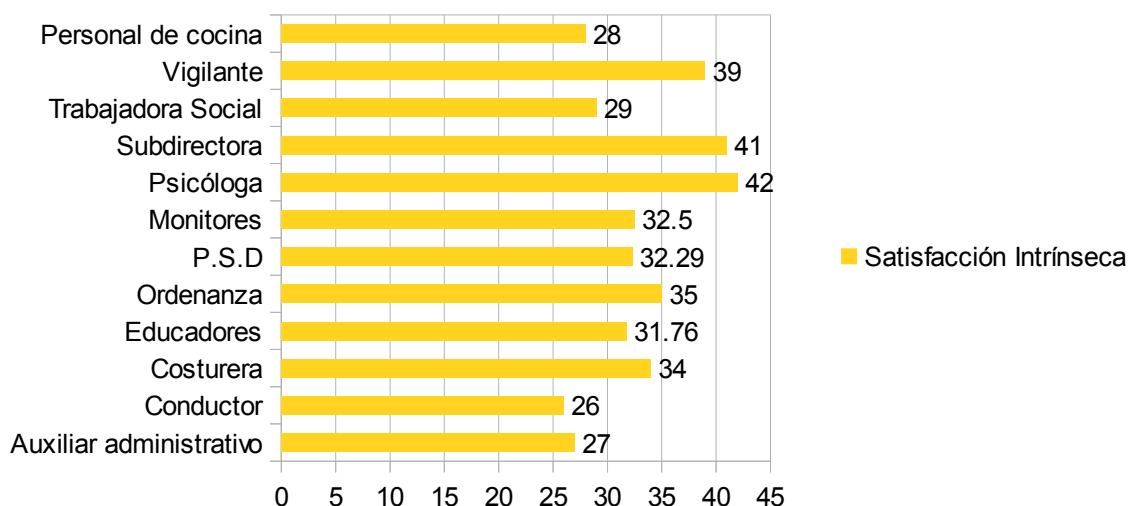


Figura 18: Satisfacción intrínseca por puestos de trabajo.

Por último, se analiza en la Figura 19 la satisfacción extrínseca y se comprueba que también son la subdirectora (48) y la psicóloga (46) las que mayor puntuación muestran mientras que destaca claramente la baja puntuación de la auxiliar administrativa (25) frente a los demás puestos que presentan puntuaciones medias y moderadamente altas.

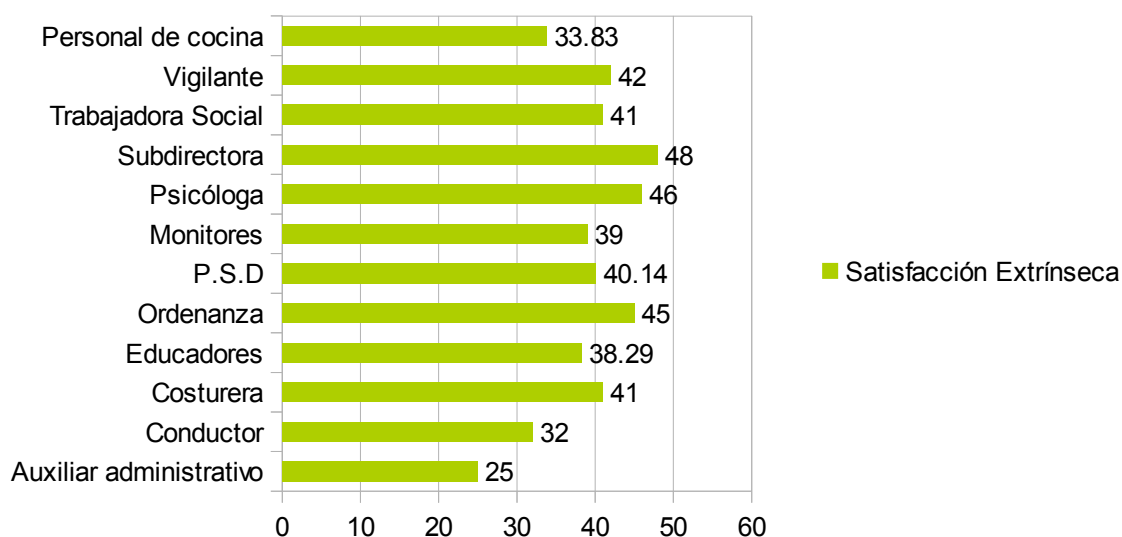


Figura 19: Satisfacción extrínseca por puestos de trabajo.

7. CONCLUSIONES.

Tras analizar en profundidad los constructos sobre motivación y satisfacción laboral y examinar las diferentes teorías motivacionales aportadas por diferentes autores a lo largo de los años y centrando el estudio en el modelo de las características de los puestos de trabajo de Hackman y Holdham (1975) y más concretamente en sus cinco dimensiones básicas, se han conseguido lograr los objetivos de la investigación, al conseguir a través de los cuestionarios realizados por los trabajadores del centro de menores la información sustancial sobre el grado de motivación y satisfacción laboral de cada uno de los puestos de trabajo que se integran en la organización. Como consecuencia de los diferentes resultados obtenidos se han aportado una serie de mejoras en cada uno de los puestos en relación con las carencias que presentan cada uno de ellos.

Los datos obtenidos en este estudio pueden ser comparados con el estudio realizado por Martínez-Gómez, Marín-García y Giraldo-O'Meara (2008) sobre una muestra de 152 estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de una universidad española con la ayuda del modelo de las características de los puestos de trabajo de Hackman y Oldham (Martínez-Gómez, Marín-García y Giraldo-O'Meara, 2013).

Según los resultados generales de los trabajadores del centro de menores que han participado en el estudio se ha podido comprobar que la variedad de habilidades es uno de los puntos donde se sienten menos motivados (4.44) lo que nos indica que tienen poca diversidad de habilidades, aptitudes o talentos que poder llevar a cabo en sus puestos. Esto supone que los empleados tengan una forma de trabajo en cierta manera monótona y rutinaria. Este resultado fue prácticamente el mismo (4.40) en el estudio de Martínez-Gómez, Marín-García y Giraldo-O'Meara.

Otra de las dimensiones básicas de los puestos a destacar por su baja puntuación en general ha sido la identidad de la tarea (4.4) lo que nos muestra que todos los empleados en general tienen una baja participación en la elaboración de procesos completos, dato también igualado con la investigación realizada a los estudiantes de la universidad, donde se obtuvo una puntuación de 4.42.

En la significación de la tarea vuelve a ocurrir lo mismo ya que este estudio muestra una puntuación de 4.84 mientras que la investigación realizada a los estudiantes dio una puntuación de 4.94, siendo mínima la diferencia entre los dos estudios.

Con referencia a la media sobre la autonomía de los trabajadores en este estudio se produce una diferencia más significativa ya que los empleados del centro de menores obtienen un 4.64 y los estudiantes consiguieron un 4.05.

Sobre la satisfacción laboral habría que destacar los datos referidos a los factores intrínsecos ya que son los que han obtenido puntuaciones más bajas, por lo que podría decirse que los trabajadores no se sienten del todo satisfechos con los aspectos referentes al reconocimiento que obtienen por el trabajo que desempeñan, a la responsabilidad que tienen en sus puestos, a las opciones de promoción con las que cuentan y a los aspectos relativos al contenido de las tareas que realizan.

Estos datos sobre la satisfacción de los trabajadores del centro pueden ser comparados con el estudio desarrollado por Warr, Cook y Wall en 1979 (Pérez y Fidalgo, 1999) donde sus

escalas indican que la media de satisfacción general debe oscilar una puntuación de 70.53, siendo la de este estudio 70.13 por lo que se puede decir que es un dato positivo.

Con relación a lo mencionado anteriormente sobre la satisfacción intrínseca en el centro de menores, hay que mencionar que la puntuación media (31.8) es un poco inferior a la del estudio de Warr, Cook y Wall que muestra un 32.74, lo que no quiere decir que no sea una nota baja para el personal del centro de menores donde varios puestos de trabajo obtienen una puntuación muy inferior a la deseada.

Acerca de la satisfacción extrínseca las puntuaciones son muy parecidas en los dos estudios, mostrando incluso los empleados de la organización una puntuación mayor (38.33) que la aportada por Warr, Cook y Wall con un 38.22.

El método utilizado para medir la satisfacción de los trabajadores puede presentar limitaciones ya que las puntuaciones no suelen presentar una gran precisión y, por tanto se basa en juicios subjetivos y opiniones personales sobre los diferentes aspectos del trabajo y del entorno condicionado por las características de cada empleado, sin embargo es un buen instrumento para determinar las vivencias de cada trabajador en su puesto de trabajo.

Finalmente, tras analizar las cinco dimensiones básicas de los puestos y la satisfacción laboral en cada puesto de trabajo de la organización se llega a la conclusión de que deben realizarse una serie de mejoras en cada uno de los puestos dependiendo de qué dimensiones presentan bajas puntuaciones para evitar problemas que pudieran surgir en el futuro de la organización.

7.1. Mejoras en los puestos de trabajo evaluados.

Los cuestionarios realizados han aportado información sobre los elementos motivadores y condicionantes que influyen en los trabajadores para sentirse satisfechos en su puesto, conseguir sus objetivos, sentirse reconocidos en su labor, etc. Por este motivo, el objetivo de la organización en este caso no sólo debe ser plantearse una mejora en la retribución económica como único elemento motivador sino que debe plantearse un conjunto de elementos que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores y de este modo, se conseguirá una mayor producción y un mayor logro de sus objetivos.

No sirve de nada retribuir económicamente a un trabajador si este no está motivado y no logra desempeñar su trabajo buscando la consecución de los objetivos y las metas de la organización. Además se deben tener en cuenta otros elementos que quizás sean los que

hayan provocado la desmotivación del trabajador (Palmero, F. Gómez, C. Guerrero, C. y Carpi, A., 2010)

Todos los trabajadores necesitan sentirse reconocidos tanto por sus superiores como por sus compañeros y muchas de las mejoras que pueden realizarse en los distintos puestos son factores que no implican fuertes inversiones por parte de las organizaciones (Mateu, M., 1984).

En primer lugar, hay que centrarse en el puesto del vigilante del centro siendo este empleado el único que desarrolla este puesto trabajando siempre en turno de noche. Este trabajador presenta un bajo nivel de variedad de habilidades (3.3) y de retroalimentación (4.1). Con respecto a la variedad de habilidades se puede observar que es un puesto que presenta una gran rutina y monotonía, y que esto tiene una difícil solución, aunque una técnica de motivación podría ser el reconocerle al trabajador la importancia de su puesto para la seguridad de los menores del centro y de los demás compañeros, al igual que asignarle nuevas tareas que supongan un mayor esfuerzo para el trabajador permitiéndole mejorar profesionalmente. El reconocimiento de su trabajo ayudará también al aumento de la retroalimentación del puesto ya que así, el empleado, podrá saber cual es la eficacia de su rendimiento.

Otro puesto a mencionar es el de la trabajadora social del centro que presenta una baja puntuación tanto en identidad de la tarea (2.8) como en la autonomía (2) del puesto. Para aumentar el grado de identidad de la tarea podría incrementarse la relación de esta trabajadora con la psicóloga y los educadores del centro para así sentir que el desempeño de su trabajo tiene una mayor participación en el proceso final de los objetivos. Por otro lado, la dirección de la organización debería disminuir el nivel de supervisión en ciertos aspectos del puesto dejando una mayor libertad a la trabajadora social para así poder aumentar la autonomía de su puesto.

El puesto de la trabajadora social es el que mayor preocupación provoca para la organización ya que, además de estos bajos niveles en autonomía e identidad de la tarea, obtiene una muy baja puntuación en el potencial motivador del puesto (39.25) por lo que habría que suprimir algunos controles del puesto permitiendo a la trabajadora que asuma ciertas responsabilidades, que se le conceda una mayor autoridad y libertad en sus tareas y que se le informe sobre sus buenos resultados para que pueda sentir que está realizando de manera productiva su trabajo.

Centrando el estudio en los datos obtenidos en el cuestionario sobre satisfacción laboral se observa que es el puesto de auxiliar administrativo el que presenta el nivel más bajo tanto en factores intrínsecos (27) como extrínsecos (25) aunque los factores intrínsecos también se ven afectados en el personal de cocina (28) y el conductor (26) del centro.

Los factores intrínsecos de estos puestos pueden aumentarse por parte de la organización incrementando el sentimiento de pertenencia a la empresa de los trabajadores fomentando así un buen clima y un mayor logro de objetivos, ofreciéndoles una mayor formación a través de cursos internos y reconociendo los logros de los empleados, ya que es algo que no cuesta ningún trabajo a la organización y que puede significar mucho para el trabajador haciendo que sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte de la empresa y que debe seguir realizando sus tareas de manera satisfactoria para la organización.

Frente a estos puestos con baja motivación y satisfacción laboral hay que señalar que el puesto del conductor es el que mayores puntuaciones ha obtenido a través de las cinco dimensiones básicas de los puestos de trabajo y la subdirectora y la directora del centro son las que más satisfacción sienten en sus puestos de trabajo englobando todos sus aspectos.

Aunque la mayoría de puestos de la organización no presentan datos que sean relativamente preocupantes para la organización nunca está de más implantar mejoras en los puestos ya que el aumento de la motivación siempre supondrá una mejoría de la organización.

La motivación y satisfacción de los empleados se encuentra normalmente vinculada con la productividad de la empresa o el logro de objetivos, por ello se debería invertir mucho más en elementos de retribución emocional buscando lograr tanto los objetivos de la empresa como los de los trabajadores a la vez que se mejoran las relaciones profesionales.

Esta serie de mejoras aportadas para los diferentes puestos de trabajo deberían llevarse a cabo con profundidad y comprobando en cada caso como va siendo la evolución de la motivación y satisfacción laboral en cada uno de los trabajadores y de los puestos de trabajo realizando pasado un tiempo una nueva evaluación para examinar si se han producido cambios motivacionales en los distintos puestos de trabajo y si las mejoras llevadas a cabo han tenido el efecto deseado o si habría que realizar nuevas estrategias de motivación.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alcaide, M. (1982). *Las nuevas formas de organización del trabajo. Un análisis sobre su viabilidad*. Akal universitaria.
- Aldag, R.J. y Brief, A.P. (1983). *Diseño de tareas y motivación de personal*. México: Trillas.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Escuela de Economía USAT.
- Bandura, A. (1983). *Principios de modificación de conducta*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Bonillo, D. y Nieto, F.J. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11, 189-200.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díaz Vilela, L. (1999). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, historia y método*. Tenerife: Resma.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fuertes, F., Munduate, L. y Magán, M.A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos: adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey, JDS*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Gaona Robles, E.P. (2010). *Diagnóstico del trabajo (motivación, satisfacción y necesidad de crecimiento)*. México: Universidad del Valle de México.
- García Ramírez, M.G. e Ibarra Velazquez, L.A (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*.
- Gargallo, A.F. (2006). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Genesca, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo: sus repercusiones sobre la productividad*. Barcelona: Hispano Europea.
- Gómez-Mejías, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- González, D.J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Developed of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Katz, D. y Kahn, R.L. (1983). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Mateu Brunet, M. (1984). *La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Madrid: Hispano-Europea.
- Martín-Quirós, M.A. y Zarco Martín, V. (2009). *Psicología del trabajo, de las organizaciones de los Recursos Humanos: un área abierta a la reflexión*. Madrid: Pirámide.
- Martínez-Gómez, M., Marín-García, J.A. y Giraldo-O'Meara, M. (2013). *Validación de las escalas de características del puesto de trabajo aplicadas a entornos educativos universitarios*. Departamento de Estadística, Investigación Operativa Aplicadas y Calidad (DEIOAC). Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Mondelo, P., Barran Bombardo, P. y Gregori Torada, E. (1998). *Ergonomía 3: Diseño de puestos de trabajo*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Munduate, L. (1984). *Motivación en el trabajo*. España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Munduate, L. (1985). *Motivación y conducta laboral: un problema actual de la Psicología del Trabajo*. España: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Munduate, L., Barón, M., Marín, M., Castro, M. y Muñoz, H. (1998). *La intervención psicosocial en las organizaciones. Motivación y diseño del trabajo*. España: Junta de Andalucía.
- Osca, A. y Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción y rendimiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Palmero Cantero, F., Gómez Íñiguez, C., Guerrero Rodríguez, C. y Carpi Ballester, A. (2010). *Manual de prácticas de motivación y emoción*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Pérez Bilbao, J. y Fidalgo Vega, M. (1999). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, M.J. y Bonilla, R. (2013). *La motivación en el mundo del trabajo*. España: Universidad Pablo de Olavide.

9. ANEXOS.

9.1. Cuestionario sociodemográfico.

Agradecemos su colaboración en la investigación sobre “motivación laboral”. Los datos recogidos únicamente se emplearán para el desarrollo de un Trabajo Fin de Grado del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

En todo momento sus datos serán tratados de forma anónima. Únicamente necesitamos conocer algunos datos de carácter sociodemográfico, por lo que le agradeceríamos que antes de responder al cuestionario nos facilite los siguientes datos, marcando con una X la respuesta adecuada:

Sexo: Hombre___ Mujer___

Edad: _____

Estado civil:

- a) Soltero/a
- b) Casado/a
- c) Separado/a
- d) Viudo/a

Puesto que ocupa en la organización: _____

Antigüedad en la organización:

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 5 años
- c) De 5 a 10 años
- d) De 10 a 15 años
- e) De 15 a 20 años
- f) Más de 20 años

Nivel de estudios:

- a) Sin estudios
- b) Estudios primarios
- c) Graduado escolar
- d) Bachillerato
- e) FP
- f) Estudios universitarios
- g) Estudios de postgrado

Tipo de horario:

- a) Turno fijo
- b) Turno rotativo

Horas semanales trabajadas: _____

9.2. JDS.

SECCION 1

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

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

EJEMPLO

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

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

Muy poco, el puesto casi no requiere contacto con equipos mecánicos de ningún tipo.

Moderadamente.

Muchísimo, el puesto requiere empleo constante de equipos mecánicos.

Ud. tiene que trazar un círculo alrededor del número que describa mejor su trabajo.

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

✽

Si no ha comprendido las instrucciones, por favor, pregunte. Si lo ha entendido, pase la página y comience.

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

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

Muy poco, tratar con otras personas no es en absoluto necesario en mi puesto.

Moderadamente, es necesario algún trato con otros.

Muchísimo, tratar con otras personas es absolutamente esencial y crucial en mi puesto.

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

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

Muy poco, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo debo realizar las tareas.

Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y no bajo mi control, pero puedo tomar algunas decisiones por mí mismo/a.

Muchísimo, el puesto me da completa responsabilidad para decidir cómo y cuándo debo realizar el trabajo.

3.- ¿En qué medida Ud. realiza un proceso completo? Es decir, ¿Consta su puesto de tareas que tienen un claro principio y final, o son sólo una pequeña parte de un trabajo general, que tiene que ser terminado por otras personas o por máquinas automáticas?

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

Mi puesto es sólo una pequeña parte del trabajo general; el resultado de mi actividad no se aprecia en el producto o servicio final.

Mi puesto es una aportación moderada al trabajo general; mi contribución se puede apreciar en el resultado final.

Mi puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se aprecian fácilmente en el producto final.

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

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

Muy poca, el puesto requiere que haga siempre las mismas cosas.

Variedad moderada.

Muchísima, el puesto requiere que haga muchas cosas diferentes, usando un número de habilidades diferentes.

- 5.- En general, ¿En qué medida el puesto es significativo o importante? Es decir, los resultados del trabajo de la persona que desempeña el puesto ¿Afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?

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

No es muy significativo, los resultados del trabajo no tienen efectos importantes sobre otras personas.

Moderadamente significativo.

Muy significativo, los resultados del trabajo pueden afectar a otras personas de modo muy importante.

- 6.- ¿En qué medida los superiores o compañeros de trabajo de la persona que desempeña el puesto le informan de si está o no realizando bien el puesto.

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

Muy poco, casi nunca se le informa si está o no desempeñando bien el puesto.

Moderadamente, algunas veces se le informa y otras no.

Muchísimo, casi constantemente se le informa acerca de si está o no desempeñando bien el puesto.

- 7.- En qué medida el propio desempeño del puesto da a la persona que lo desempeña información acerca de cómo lo está realizando? Es decir, ¿el puesto por sí mismo da información acerca de si está siendo bien realizado, aparte de cualquier otra información proveniente de los compañeros de trabajo o superiores?

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

Muy poco, el puesto está diseñado de tal manera que la persona que lo desempeña, trabaja sin saber si lo está realizando bien o no.

Moderadamente, algunas veces la realización del puesto da información y otras, no.

Muchísimo; el puesto está diseñado de manera que la persona que lo desempeña obtiene información de forma casi constante, acerca de cómo lo está realizando.

SECCION 2

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

Se le pide que indique si cada una de estas frases es una descripción apropiada o inapropiada de su trabajo.

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

Escriba un número en el espacio que está delante de cada frase, basándose en la escala siguiente:

- | | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---------------------|--------|-------------------|-----------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Muy
inapropiada | Bastante
Inapropiada | Algo
inapropiada | Dudoso | Poco
apropiada | Bastante
apropiada | Muy
apropiada |
- ___ 1.- Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o de alto nivel.
 - ___ 2.- Mi trabajo requiere una gran cantidad de cooperación con otras personas.
 - ___ 3.- Mi trabajo está establecido de tal manera que no tengo la oportunidad de hacer una tarea completa de principio a fin.
 - ___ 4.- El mero hecho de realizar mi trabajo, me da muchas oportunidades de saber si lo estoy desempeñando bien.
 - ___ 5.- Mi trabajo es bastante simple y repetitivo.
 - ___ 6.- Mi trabajo puede ser bien desempeñado, sin tener que hablar o contrastarlo con otras personas.
 - ___ 7.- Los supervisores y compañeros de trabajo casi nunca me dan información acerca de si estoy desempeñando bien mi trabajo.
 - ___ 8.- El trabajo que desempeño puede afectar a muchas otras personas, en la medida en que sea bien o mal desempeñado.
 - ___ 9.- Mi trabajo me cierra cualquier oportunidad de usar mi iniciativa o juicio personal al llevarlo a cabo.
 - ___ 10.- Los supervisores me dicen con frecuencia en qué medida ellos piensan que estoy desempeñando bien mi trabajo.
 - ___ 11.- Mi trabajo me da la oportunidad de completar las tareas que comienzo.
 - ___ 12.- Mi trabajo, por sí mismo, me da muy poca información acerca de si lo estoy desempeñando bien o no.
 - ___ 13.- Mi trabajo me da una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo.
 - ___ 14.- Mi trabajo no es significativo ni trascendente, en general.

9.3. Cuestionario satisfacción laboral.

SATISFACCIÓN LABORAL

Atendiendo a como usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

	Muy insatisfecho	Insatief.	Moderad. insatief.	Ni satisf. ni insatief.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							